



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Ван Ижась

Выпускная квалификационная работа

***Мотивация персонала торгового предприятия(на примере
интернет-торговли)***

Уровень образования:

Направление **39.04.02 «Социология»**

Основная образовательная программа магистеры

ВМ.5589.2017 «Социология организаций и управления персоналом»

Профиль «Социология организаций и управления персоналом»

Научный руководитель:

доцент кафедры социального управления и планирования,

Ю.В.Денисова

Рецензент:

кандидат социологических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им.

А.И.Герцена »

Н.А.Мартьянова

Санкт-Петербург

2019

Оглавление:

| | |
|---|----|
| Введение..... | 3 |
| Глава I. Теоретико - методологические основы анализа мотивации персонала | 7 |
| 1. Определение, роль и значение мотивации | 7 |
| 2. Классификации теории мотивации | 9 |
| 3. Теория мотивации | 11 |
| 4. Сравнение между теориями мотивации..... | 26 |
| 5. Мотивация в американских японских и немецких компаниях..... | 27 |
| 6. Нынешнее положение мотивации в китайских предприятиях..... | 31 |
| Глава II. Исследование системы мотивации в китайской компании WYUX. 29 | |
| 1. Обзор компании WYUX | 39 |
| 2. Социально-демографический анализ компании | 41 |
| 3. Существующие методы мотивации в WYUX | 48 |
| 4. Анкетирование..... | 50 |
| 5. Интервьюирование..... | 60 |
| 6. Проблемы с текущей системой мотивации в WYUX..... | 62 |
| 7. Анализ причин проблем в мотивации сотрудников WYUX..... | 67 |
| Глава III. Разработка нового плана системы мотивации сотрудников компании WYUX..... | 70 |
| 1. Построить разумную структуру заработной платы и повышение уровня заработной платы и бонуса | 70 |
| 2. Построить совершенную систему оценки производительности работы и полностью применить результаты оценки производительности в других мотивационных мерах | 72 |
| 3. Укрепить корпоративную культуру, построить систему культурной мотивации | 82 |
| 4. Построить эффективную систему контроля..... | 82 |
| 5. Меры предосторожности для улучшения механизма мотивации сотрудников WYUX..... | 83 |

| | |
|-------------------------|----|
| Заключение | 86 |
| Список литературы | 90 |
| Приложение | 94 |

Введение

Актуальность. В нынешний момент малые и средние предприятия появились в большом количестве в Китае: доля зарегистрированных малых и средних компаний в Китае близка к 99%. Среди всех зарегистрированных компаний, число компаний, занимающихся электронной торговлей, особенно заметно, и они играют важную роль в улучшении национальной экономики и оптимизации экономической структуры. Однако, согласно отчету, опубликованному PwC, на текущем этапе в Китае средний период выживания малых и средних компаний составляет всего 2-3 года, а даже средний период выживания компаний группы составляет также около 8 лет.¹ Поэтому, несмотря на огромное количество компаний Интернет-торговля в Китае, жизнеспособность предприятий значительно ниже, чем в развитых странах, таких как США и Япония.

Многие ученые, эксперты и владельцы предприятия стараются найти причины этого явления. Они считают, что отсутствие привлекательности бренда, узкие каналы финансирования и отсутствие эффективной системы управления персоналом являются основными причинами низкой выживаемости таких компаний. Среди этих причин продвижение привлекательности бренда и расширение каналов финансирования принадлежат «извне» предприятия, то есть стратегии развития, с которой сталкивается рыночная конкуренция, в то время как «внутреннее» управление, особенно управления человеческими ресурсами, является основной гарантией быстрого развития и повышения конкурентоспособности.

А что касается управления персоналом, мотивация персонала играет важную роль в процессе управления человеческими ресурсами. Система мотивация путем ряда долговременных, продолжительных и всесторонних

¹ «中国中小企业的平均寿命- 2.5 年» 深圳商报. [Электронный

методов мотивации сможет формировать у сотрудников позитивное рабочее состояние и энтузиазм работы, таким образом сможет спонтанно повысить эффективность работы и способствовать развитию компании. Эффективность системы мотивации персонала предприятия напрямую влияет на результаты управления человеческими ресурсами предприятия и влияет на конкуренции и долгосрочное развитие предприятий.

Объектом является китайская компания Интернет-торговли WYYX.

Предметом является улучшение системы мотивации персонала в процессе управления современной компанией.

Гипотеза. Предполагаем, что существуют разные факторы, влияющие на мотивацию работы персонала: зарплата, бонусы, продвижение по карьере, обучение, корпоративная культура, перспектива компании, управление результативностью, стиль управления, признание от руководителей, условия труда, охрана труда, межличностные отношения, командная работа, увлекательность работы, самостоятельность в работе. Действия данных факторов на мотивацию персонала разные, а мотивация персонала меняется с изменением уровня довольствия в данных факторах. Управленцы смогут реализовать повышение мотивации персонала посредством улучшения состояния данных мотивационных факторов.

Целью данной работы является определение существующих мотивационных мер, анализ проблем, существующих в текущей системе мотивации в китайской компании WYYX, занимающейся Интернет-торговлей,, а также выработка рекомендаций для ее улучшения и разработка плана новой системы мотивации персонала.

Задача работы :

- Сбор материала по поводу мотивации, управления персоналом и корпорацией в качестве теоретической базы.

- Проведение исследования в компании WYUX, включающего в себя социально-демографический анализ компании, проведение опроса и интервью по системе мотивации персонала компании.

- Анализ результатов исследования и определение проблем в текущей системе мотивации и их причин.

- Разработка плана создания новой системы мотивации персонала.

Теоретическая база включает в себя работы западных ученых, в том числе Теория мотивации по А.Маслоу, Двухфакторная теория по Ф.Герцбергу, Теория EGR по К.Альдерферу, Теория потребности достижения по Д.МакКлелланду, Теория постановки целей по Э.Локку, Теория ожиданий по В.Вруму, Формула мотивации по В.Диллу, Теория справедливости по С.Адамсу и Теория подкрепления по Б.Скиннеру. Теоретической базой также послужили работы Конфуция и других китайских социологов.

Информационная база исследования содержит данные, полученные данными при проведении авторского исследования в китайской компании.

Методы исследования: в работе используется комплекс качественно-количественных методов, таких как метод анализа документов, контент-анализ, метод интервью и метод анкетирования

Структура работы: Работа состоит из теоретической и практической частей.

Теоретическая часть работы посвящена подробному изложению понятия мотивации, а также теориям мотивации и управлению персоналом.

Практическая часть работы включает в себя описание обзора исследуемой компании, процесса проведения исследования, анализ результатов исследования, а также разработка нового плана улучшения

существенных недостатков в системе мотивации персонала. В заключение работы формируется ряд аналитических выводов и рекомендаций

Глава I. Теоретико- методологические основы анализа мотивации персонала.

1.1 Определение, роль и значение мотивации

1.1.1 Определение мотивации

Мотивация - в переводе с английского слова “motivation”, значит стимул, воздействие. Мотивация является ядром управления человеческими ресурсами. Психология считает, что мотивация — это психологический процесс стимулирования поведения людей. С точки зрения менеджмента, понятие мотивации относится к процессу непрерывного повышения мотивации сотрудников, то есть, менеджеры применяют различные эффективные методы для достижения процесса повышения энтузиазма, креативности и инициативы работы сотрудников через научные и рациональные стратегии управления. Мотивация позволяет сотрудникам усердно работать для выполнения поставленных задач и достижения поставленных целей. В целом уровень усилий сотрудников по достижению поставленных целей прямо пропорционален уровню мотивации.

Так же, как американские ученые-менеджеры Берельсон и Штайнер дали следующие определения в книге «Человеческое поведение: научные открытия»: «Все условия, надежды, желания и мотивации, которые хотят быть завоеваны в сердце, являются стимулом для людей. — Это внутреннее состояние человеческой деятельности.»² Каждое действие человека вызвано определенным мотивом. Мотивация — это состояние ума, которое стимулирует, способствует и укрепляет действия человека.

Таким образом, мотивация в предприятиях может быть определена как: процесс, в котором компания или организация использует конкретные средства для общения, руководства, поддержания и регулирования поведения членов организации для эффективного достижения организации и ее личных

² Berelson, B., & Steiner, G. A. Human behavior: An inventory of scientific findings. Oxford, England: Harcourt, Brace & World. 1964. N 9. P. 20–22.

целей. Короче, простимулировать внутренний потенциал людей, раскрыть способность развития людей, и мобилизовать восторг и творческие способности людей.

В процессе мотивации, по причине неудовлетворения некоторых потребностей, возникает напряженное психическое состояние, которое стимулирует движущую силу и способствует достижению конкретных целей индивида. Если цель достигнута, потребности удовлетворены, напряженность ослаблена; и наоборот, могут возникнуть новые трения и движущие силы для достижения конкретной цели, или разочарование приводит к пассивному отказу от достижения конкретной цели.

Процесс мотивации показан на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1

1.1.2 Роль и значение мотивации

Роль и значение мотивации - вдохновлять сотрудников быть мотивированными и творческими. Конкурентоспособность предприятия измеряется производительностью, а производительность предприятия зависит от производительности его сотрудников. Поэтому организации должны мотивировать сотрудников, удовлетворять потребности сотрудников, в полной мере мобилизовать энтузиазм их работы, чтобы сотрудники в

полной мере использовать свою инициативу, стимулировать энтузиазм, улучшить результаты индивидуальных работ и повысить эффективность работы компании.

Мотивация помогает повысить качество сотрудников. В любой организации персонал различается уровнем способностей. Если разные методы мотивации применяются к разным людям, то можно побудить продвинутых людей продолжать поддерживать свое позитивное поведение, а также может стимулировать работников с низкими способностями. Люди мотивированы признавать собственные недостатки и тем самым активно менять свое поведение.

Укрепление сплоченности организации. Стимулы не только стимулируют людей, но и могут косвенно влиять на среду организации. Индивидуальные стимулы могут формировать конкурентную атмосферу, которая способствует повышению сплоченности организации и играет важную роль во всей организации.

Мотивация помогает сформировать стабильную команду сотрудников. Менеджеры могут использовать различные методы мотивации, чтобы эффективно повысить безопасность и удовлетворенность сотрудников, устранить неудовлетворенность сотрудников, уменьшить текучесть кадров, а также поддерживать стабильность персонала в организации.

1.2 Классификации теории мотивации

Согласно различным исследовательским акцентам различных теорий мотивации, мы можем грубо разделить теории мотивации на четыре категории: теория мотивации контента, теория мотивации процесса, теория мотивации трансформации поведения и всеобъемлющая теория мотивации.

(1) Теория мотивации контента

Теория мотивации на основе контента фокусируется на причине

мотивации, главным образом включает в себя Теорию потребностей Маслоу, Теорию *erg* Герцберга, Двухфакторную теорию и теорию потребности достижения Дэвида Клееланда.

(2) Теория мотивации процесса

Теория мотивации процесса фокусируется на психологическом процессе от генерации мотивации к действию. Такие теории пытаются выяснить факторы, которые играют решающую роль в поведении людей, таких как труд и эффективность, так как для достижения желаемого поведения. Теория мотивации процессов в основном включает в себя теорию ожиданий Врума, теорию постановки целей Локка и теорию справедливости Адамса. В отличие от теории мотивации содержания, теория мотивации процесса в основном изучает процесс поведения и как преобразовать, а также изучает мотивацию от внешних факторов.

(3) Теория мотивации трансформации поведения

Теория мотивации трансформации поведения фокусируется на модификации поведения и модификации людей в определенной среде, основанной на операторной обусловленности американского бихевиориста Скиннера, включая теорию подкрепления.

(4) Всеобъемлющая теория мотивации

Всеобъемлющая теория мотивации является одним из видов теории мотивации, основанные на теории мотивации содержание, теория мотивации процесса и теория трансформации поведения, которые могут быть комплексно обобщены и всесторонне рассмотрены для сложного процесса мотивации в реальность. Такие теории в основном включают в себя комбинированная модель мотивации Порты (L.Portet) и Лаулер (E.Lawler), и комбинированная формула мотивации Дилла (W.R.Dill).

1.3 Теория мотивации

Теория мотивации — это теория того, как мобилизовать энтузиазм людей. Теория мотивации в целом считает, что эффективность работы и эффективность труда напрямую связаны с отношением к работе сотрудников, в то время как отношение к работе зависит от степени удовлетворения и мотивации потребностей. Производительность труда человека зависит от степени его способностей и мотивации, и может быть выражена в виде формулы:

$$\text{выполнение работы} = f(\text{способности} \times \text{мотивации}).$$

1.3.1 Пирамида потребностей

Абрахам Гарольд Маслоу впервые предложил теорию «Пирамида потребностей» в 1943 году.³ Он разделяет сложные потребности людей на пять уровней: физические потребности, потребности в безопасности, потребности в братстве и принадлежности, уважительные потребности и потребности в самореализации. В 1954 году Маслоу в книге «Мотивация и личность» развил уровень человеческих потребностей на семь, от низкого до высокого, уровней: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в дружбе и принадлежности, потребности в уважении, потребность в знаниях, потребность в красоте и потребность в самореализации.⁴

Маслоу считает, что потребности людей имеют не только разные уровни, но и в разные периоды времени. Физические потребности, потребности в безопасности и эмоциональные потребности — это потребности низкого уровня, которые могут быть удовлетворены с помощью внешних условий; а потребность в уважении и самореализации — это потребности высокого уровня, которые удовлетворяются внутренними

³Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер. 2008. С. 90–105

⁴Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. - М.: Изд-во: Смысл, Альпина нон-фикшн. 2011. С. 75–96

факторами. Потребность в уважении и самореализации бесконечна. Потребностей у человека может быть несколько в один и тот же период, но всегда есть потребность в доминировании в каждый период, который определяет поведение. Только тогда, когда потребности низкого уровня удовлетворяются или частично удовлетворяются, потребности высокого уровня могут стать важными определяющими факторами поведения. Семь потребностей растут по порядку. После того, как следующий уровень должен быть удовлетворен, возникает необходимость преследовать более высокий уровень. Однако этот уровень спроса постепенно растет и не следует закону “все” или “ничего”, то есть, не только когда одна потребность была 100% удовлетворена, и появится другая потребность. Фактически, большинство людей в обществе частично удовлетворяют свои основные потребности в нормальных условиях. С точки зрения мотивации, когда удовлетворяются потребности людей на низком уровне, люди будут стремиться к удовлетворению потребностей на более высоком уровне, а те, которые уже удовлетворены, больше не будут иметь стимулов, а неудовлетворенные потребности могут использоваться в качестве источника мотивации.



Рисунок 1.2 Пирамида потребностей по Маслоу

1.3.2 Двухфакторная теория

Двухфакторная теория - главное достижение американского бихевиориста Фредерика Герцберга. В конце 1950-х годов,⁵ после изучения удовлетворенности работой группы бухгалтеров и инженеров, Герцберг и его помощники обнаружили, что факторы, которые устраивают сотрудников все относятся к самой работе; факторы, из-за которых работники чувствуют себя неудовлетворенным, все принадлежат к рабочей среде или рабочим отношениям. Он назвал первое мотивационным фактором, а второе -гигиеническим фактором.

Фредерик Херцберг считает, что факторы, которые отвечают теорией потребностей Маслоу являются гигиеническими факторами, в том числе атмосферу работы, рабочей среды, условий труда, политики компании, управления, заработной платы и пособий, а также межличностные отношения. Когда гигиенических факторов недостаточно, сотрудники будут

недовольны своей работой. В это время, используя эти факторы гигиены, чтобы мотивировать их, не достигается мотивационная цель, потому что когда эти потребности будут быстро удовлетворены, если не будет большого повышения уровня удовлетворения потребности, то в персонале возникает среднее состояние (ни удовлетворение, ни неудовлетворение) и не будет значительного увеличения уровня мотивации.

Мотивационные факторы, которые отвечают более высоким уровням потребностей Маслоу, включая компенсацию, сложные работы, идентичность, достижение работы, ответственность, возможности роста и развития. Если имеются эти факторы, можно создать больше мотивации для людей. Герцберг говорит нам, что глубина и эффект мотивации, вызванной удовлетворением различных потребностей, различны. Необходимо удовлетворение материальных потребностей. Чтобы мобилизовать энтузиазм

⁵ «双因素理论» 赫茨伯格·赫茨伯格·中国人民大学出版社, 2009.246-321 页

людей, мы должны не только обращать внимание на внешние факторы, такие как материальные интересы и условия труда, но, что более важные. Мы должны обратить внимание на аранжировку работы. Мы должны аранжировать работу согласно способности работников, обращать внимание на духовную мотивацию работников, дать им хваление и обращаем внимание на представление работникам возможность вырасти. По мере решения проблемы еды и одежды, важность внутренней мотивации становится все более очевидной. Менеджеры могут узнать из двухфакторной теории, что базовые потребности не могут мотивировать сотрудников к повышению производительности труда и их удовлетворенности, а только удовлетворяются потребности высокого уровня сотрудников.

| Гигиенические факторы | Мотивационные факторы |
|---|--|
| Политика компании и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Зарплата | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Таблица 1.3 Двухфакторная теория мотивации по Ф.Герцбергу

1.3.3 Теория ERG

Теория ERG является теория гуманистической спроса предложил профессор Йельского университета Клейтон Альдерфер (Clayton. Alderfer) на основе иерархии потребностей Маслоу.⁶ Теория ERG заключается в том, что людям нужно в общей сложности три ядра, а именно потребность существования (Existence), потребность взаимосвязанности (Relatedness) и потребность развития (Growth). Среди них потребности выживания - материальные потребности, непосредственно связанные с выживанием людей, что эквивалентно физиологическим потребностям и потребностям безопасности теории иерархии потребностей. Потребности во взаимоотношениях — это потребности людей в поддержании важных межличностных отношений, которые являются внешней частью социальных потребностей и потребностей уважения в иерархии теории потребностей. Спрос на рост и развитие отражает внутреннее желание и потребность людей в личностном развитии и соответствует внутренней части спроса на уважение и самореализацию теории иерархии спроса.

В отличие от универсальности теории иерархии потребностей, теория ERG фокусируется на индивидуальных различиях в потребностях человека. Иерархия потребностей теории Маслоу представляет собой ступенчатую восходящую структуру, то есть потребности более низкого уровня должны быть полностью удовлетворены до удовлетворения потребностей более высокого уровня, и связь между потребностями более низкого уровня и потребностями более высокого уровня не обратима. А три потребности в теории ERG не являются строго иерархическими. Например, даже если потребности человека в выживании и взаимоотношениях не полностью удовлетворены, он все равно может работать на нужды роста и развития, и эти три потребности могут работать одновременно. Кроме того, теория ERG также предложила мысли «неудача — регрессия». Теория иерархии

⁶ Clayton P.A. Psychological Review// An Empirical Test of a New Theory of Human Need. 1969.N4.P.16-29

потребностей гласит, что, когда потребности человека на определенном уровне не удовлетворены, он может оставаться на этом уровне до тех пор, пока они не будут удовлетворены. Теория ERG, с другой стороны, утверждает, что, когда высшие потребности человека подавляются, он может вернуться к более низким потребностям. Более того, когда требования работника относительно удовлетворены, интенсивность его потребностей не ослабевает, а может увеличиваться. Теория ERG в основном применяется к мотивации труда сотрудников средних и нижних должностей на предприятиях.

1.3.4 Теория потребности достижения

Теория потребности достижения является своего рода теорией мотивации, предложенной профессором Гарвардского университета Дэвидом Клеелландом (David.G.M.Clelland) в 1950-х годах после изучения потребностей и мотиваций людей⁷. Согласно теории потребности достижения, после того, как потребности более низкого уровня удовлетворены, потребности людей на более высоком уровне в основном показаны как потребности достижения, потребности власти и потребности причастности.

Потребность достижения относится к потребности людей для достижения успеха и достижения целей. Сотрудники, которые имеют сильную потребность в достижениях, как правило, любят преодолевать трудности и решать проблемы в работе, а также испытывать радость от работы и наслаждаться чувством выполненного долга, принесенного работой. Такие сотрудники, как правило, не придают большого значения материальному вознаграждению, а уделяют больше внимания уважению со стороны коллег и признанию со стороны руководителей. Потребность в власти относится к потребности людей влиять или контролировать других, а не контролироваться другими. Сотрудники, испытывающие сильную

⁷ «管理学»陈传明 周小虎. 机械工业出版社, 2013 年.198-200 页

потребность во власти, проявляют большой интерес к ведению и управлению работой и с удовольствием отдают приказы другим. Такие сотрудники также склонны быть менее материалистичными и более склонными бороться за власть, статус и влияние. Потребность в причастности относится к необходимости установления дружеских и близких межличностных отношений. Сотрудники с сильной аффиинити должны общаться с другими людьми, заботиться о других, предпочитают кооперативную, а не конкурентную рабочую среду, чувствительны к межличностным отношениям в окружающей среде, а иногда и боятся потерять дружеские отношения и избежать конфликтов сотрудников.

Эти три типа потребностей имеют первичное и вторичное измерения в структуре потребностей. Потребность в удовлетворении часто мотивирует более интенсивное стремление людей к этой потребности, то есть люди с достижениями хотят быть более успешными, люди с властью хотят быть более сильными, а люди с родственными связями больше стремятся к родству.

Согласно теории потребности в достижении результатов, предприятия должны уделять внимание анализу характеристик и типов потребностей работников в процессе мотивации работников. Исходя из этого, они должны выполнять различные рабочие подразделения и принимать различные меры мотивации, чтобы играть сильные стороны сотрудников и улучшить их рабочий энтузиазм. Для сотрудников, которым нужны сильные достижения, они должны быть склонны ставить задачи, которые сложны и могут достичь целей в короткие сроки. Их следует своевременно признавать и хвалить за их достижения в работе и должным образом чтить. Для работников с сильными потребностями в власти, должно им дать работу по организации менеджменту и управлению, давать им надлежащее разрешение и в полной мере использовать свою субъективную инициативу посредством продвижения по службе. Для сотрудников с сильным потребностью в

причастности, они должны уделять внимание созданию дружественной и гармоничной рабочей среды, чтобы избежать их участия в работе с большей конкуренцией и большим количеством конфликтов, а также активно организовывать деятельность персонала для удовлетворения своих социальных потребностей.

Теория ERG, как правило, применима к мотивированию руководителей и сотрудников на выше уровне, которые относительно удовлетворены потребностями низкого уровня, но эта теория, как правило, неприменима к работникам, которые стремятся выжить и обеспечить безопасность.

1.3.5 Теория постановки целей

Теория постановки целей является теорией мотивации, предложенная американского управления и психологии профессора Эдвина Локка (Edwin Locke) в 1960-х.⁸ Теория постановки целей считает, что сама цель имеет мотивирующую функцию, может превратить индивидуальные потребности в мотивации, направлять поведение, чтобы приложить усилия в определенном направлении, и направлять людей, чтобы настроить и изменить свое поведение своевременно, пока цель не будет достигнута. Путем устанавливать эффективные цели, предприятие может непрерывно мотивировать работников для того, чтобы иметь хорошее чувство самоэффективности и таким образом формировать более высокое обязательство цели, которое в свою очередь водит к высокому классу исполнения работников и более высокому удовлетворению.

Согласно теории постановки целей, факторы, влияющие на постановку целей, в основном включают обязательство сотрудников, обратную связь с целью, самоэффективность сотрудников, стратегию задач и удовлетворенность сотрудников. Обязательство сотрудника относится к степени, в которой сотрудник привлекает к цели, считает, что цель важна,

⁸ «管理学»陈传明 周小虎.. 机械工业出版社, 2013 年.205-222 页

хочет достичь цели и прилагает для этого постоянные усилия. Только тогда, когда сотрудники имеют сильное чувство приверженности цели, они могут эффективно мотивировать свою собственную субъективную инициативу и энтузиазм работы для достижения поставленной цели. Обратная связь относится к процессу, в котором сотрудники своевременно объясняют требования к работе и целевого завершения, и это один из наиболее часто используемых стратегий мотивации. Своевременная и соответствующая целевая обратная связь помогает сотрудникам лучше выполнять задачи. Самоэффективность сотрудника относится к самооценке сотрудником своей работы в достижении целей или решении проблем, и является результатом оценки работника на цели и ресурсы. В целом, более высокое чувство самоэффективности может повысить приверженность сотрудников целям. Стратегия задач сотрудника относится к эффективным методам и стратегиям, используемым сотрудниками для достижения поставленных целей и решения сложных задач. Правильная и эффективная стратегия задачи может способствовать реализации цели и повысить уровень производительности цели. Удовлетворенность сотрудников относится к уровню удовлетворенности сотрудников их вознаграждениями и вознаграждениями после выполнения целевых задач. Удовлетворенность сотрудников напрямую связана с признанием работниками уровня вознаграждения и сложности поставленной цели.

1.3.6 Теория ожиданий

Виктор Х. Врум - известный американский психолог и бихевиорист, предложил теорию ожидания в 1964 году.⁹ Согласно этой теории, мотивация людей зависит от трех факторов: валентности (размер компенсации, в которой нуждается человек), ожидания (вероятностная оценка эффективности успеха, произведенная усилиями человека) и инструментов

⁹ «管理学»陈传明 周小虎.. 机械工业出版社, 2013 年.240-264 页

(оценка между эффективностью человека и полученной зарплатой). Формула выражается следующим образом:

$$\text{Мотивация} = \text{валентность} * \text{ожидание} * \text{инструмент}$$

Теория ожиданий — это индивидуально-ориентированная система мотивации, которая не учитывает другие мотивационные факторы, такие как сила команды. Применение теории ожиданий в основном проявляется в том, что предприятия мотивируют сотрудников, ставя перед собой цели и обеспечивая разумную эффективность.

Согласно теории ожидаемой продолжительности Виктора Врума, менеджеры должны мотивировать субъективную инициативу сотрудников и трудовой энтузиазм, если цель не была достигнута. Во-первых, установите разумные цели. Разумные цели могут дать сотрудникам ожидания и мотивировать их энтузиазм. При постановке рабочих целей менеджеры должны не только тесно взаимодействовать с реальными потребностями сотрудников, чтобы улучшить их признание эффективности, но и заставить сотрудников чувствовать, что они, вероятно, достигнут целей, с тем, чтобы улучшить их оценку ожиданий. Во-вторых, необходимо повысить узнаваемость валентности сотрудников. Разные сотрудники имеют разные потребности и признание ценности. Предприятия должны учитывать фактические характеристики работников, предлагать материальные и духовные мотивации, разумно направлять регулирование и контроль признания ценности работниками. Наконец, нам нужно улучшить оценки вероятности. Вероятность реализации цели является одним из важных факторов, влияющих на мотивацию работника. В этой связи, помимо разумной постановки целей и обеспечения соответствующего руководства и ресурсной поддержки, предприятиям следует активно поощрять моральный дух, культивировать доверие сотрудников и улучшать их оценку вероятности достижения целей.

Теория ожиданий Врума подверглась критике со стороны Э.Лаулера (E.Lawler) и Л.Портера (L.Porter). Критики считают, что модель ожиданий Врума в сути слишком упрощен.¹⁰ В 1968 году Лаулер и Порт вместе предложили модель мотивации в книге «управленческие отношения и производительность»¹¹. Их модель полагает, что первым фактором мотивации является вероятность того, что усилия индивида могут привести к результативности; второй фактор — это вероятность того, что работа индивида дает результаты (положительные или отрицательные); третий фактор — это ценность результатов, приданная индивидом. Модель Лаулер-Портера не противоречит теоретической модели Врума а только улучшается на основе модели Врума: Лаулер видит предпочтения человека в отношении возможных результатов, вызванных своими поведением — когда вознаграждения за поведения не совпадают в свои предпочтения, мотивация могла бы снижаться.

1.3.7 Формула мотивации В.Дилла

Всеобъемлющая модель мотивации является первой всеобъемлющей моделью мотивации, опубликованной американским организационным бихевиористом У. Диллом в 1981 году, когда он выступал в Китае.¹² Основанный на теории ожиданий Врума, он выражает свой модель в математических формуле и со стороны внутренней и внешней мотивации предлагает классификации концепции вознаграждения как внутреннее и внешнее. Хотя эта модель выражена в математической формуле, на самом деле она не имеет функции количественного анализа и расчета, потому что мы не можем точно определить эти переменные и сделать надежные измерения. Но это не значит, что эта формула не имеет практического значения. Он предоставляет нам качественный, но систематические и хорошо

¹⁰ «管理学»陈传明 周小虎. 机械工业出版社, 2013 年.198-200 页

¹¹ «最终竞争力» 爱德华·劳勒三世. 机械工业出版社, 2005 年. 10-25 页

¹² 郑师文, 基于迪尔综合激励模型的我国公务员激励机制研究, 南京理工大学, 2008.40 页

организованные аналитические маршруты, и процессы мышления, которые позволяют нам определять эффективные стратегии для улучшения системы мотивации.

Дилл считает, что уровень общей мотивации человека (М) должен быть суммой его внутренней мотивации (М1) и внешней мотивации (М2). Сама внутренняя мотивация может быть разделена на два вида: мотивация, ориентированная на процесс (М3), - мотивация, вызванная самым поведением и мотивация, ориентированная на результаты (М4), - мотивация, вызванная достижением завершённой задачи.

Модель выражена в формуле: $M = M1 + M2 = (M3+M4) + M2$

1.3.8 Теория справедливости

Теория справедливости — это своего рода теория мотивации о взаимосвязи между индивидуальной мотивацией и познанием, предложенная американским психологом Стейси Адамс (J.Stacy Adams) в 1965 году.¹³ Согласно теории справедливости, трудовой энтузиазм работников не только связан с их заработной платой, но и тесно связан с их чувством справедливости распределения вознаграждения. В какой-то степени уровень мотивирования предприятия к работникам зависит от субъективного сравнения работников и их референтных объектов с точки зрения соотношения вознаграждения и инвестиций. Работники, как правило, судят о том, является ли вознаграждение предприятия справедливым, путем горизонтального сопоставления (т. е. сопоставления с вознаграждением других работников в организации) и вертикального сопоставления (т. е. сопоставления с их прошлым вознаграждением). Если сотрудники думают, что это относительно справедливо, они будут иметь более высокое удовлетворение и более высокий энтузиазм работы. Напротив, когда сотрудники чувствуют несправедливость, их удовлетворенность снижается, а

¹³ «管理学大辞典» 陆雄文 . 上海辞书出版社 , 2013 年. 20-25 页

энтузиазм в работе угнетается или сдерживается.

Формула горизонтального сравнения: $OP/IP=OC/IC$, в то время как формула вертикального сравнения: $OP/IP=ON/IN$. OP показывает “чувство сотрудников к зарплате”, - IP показывает “чувство сотрудников к своим инвестициям”, показывает OC “чувство сотрудников к зарплате других”, IC показывает, “чувство сотрудников к инвестициям других”, - ON показывает “чувство сотрудников к зарплате в прошлом”, IN показывает: “чувство сотрудников к своим инвестициям в прошлом”. Когда $OP/IP > OC/IC$ или $OP/IP > ON/IN$, работники попросят меньше получка или больше работы, и переоценивают справедливость компенсации, окончательно достигая новый баланс. Когда $OP/IP = OC/IC$ и $OP/IP = ON/IN$, работники будут думать, что вознаграждение относительно справедливо и их работая восторг будет продолжаться увеличить. Когда $OP/IP < OC/IC$ или $OP/IP < ON/IN$ сотрудники будут чувствовать себя несправедливо и требовать повышения собственной заработной платы, и их энтузиазм в какой-то степени будет затронут.

В соответствии с теорией справедливости предприятия должны разумно корректировать горизонтальную и вертикальную заработную плату, и вознаграждение работников, обеспечивать удовлетворенность работников и эффективно поддерживать мотивационное воздействие компенсации на работников. Теория справедливости, как правило, применима к мотивирующей работе на всех должностях на предприятии, особенно на должностях среднего и старшего звена, требования которых на более низком уровне относительно удовлетворены.

1.3.9 Теория подкрепления

Теория подкрепления теория, предложенная американским психологом и бихевиористом Беркусом Фредериком Скиннером (Burrhus Frederic Skinner) и

другими.¹⁴ Теория подкрепления гласит, что позитивное и правильное поведение сотрудников может быть признано и вознаграждено, а негативное и неправильное поведение может быть подвергнуто критике и наказанию, чтобы регулировать поведение, улучшать энтузиазм сотрудников в работе и уменьшать вероятность ошибок и негативного саботажа работы. Согласно цели и природе подкрепления, подкрепление можно разделить в положительное подкрепление и отрицательное подкрепление. Положительное подкрепление означает поведения, в которых нуждаются организации усилить такое поведение, в основном за счет: одобрение, похвала, награда, повышение зарплаты, доверие, поощрение и т. д. Отрицательное подкрепление относится к поведению, которое несовместимо с организацией и, таким образом, ослабляет такое поведение, главным образом, через критику, наказание, штраф, снижение заработной платы, пренебрежение и понижение в должности.

Теория подкрепления имеет универсальную применимость, которая применима как к низовым сотрудникам, которые преследуют потребности более низкого уровня, так и к сотрудникам среднего и высокого уровня, чьи потребности более низкого уровня удовлетворяются. Тем не менее, теория подкрепления подчеркивает использование немедленных вознаграждений и наказаний для исправления поведения сотрудников, и больше внимания уделяется последствиям поведения, в результате чего сотрудники рассматривают только свою собственную работу, поэтому она не подходит для совместной работы.

1.3.10 Теория мотивации в Китае

До сегодняшнего дня в Китае не существовало ни монографий по теории мотивации, ни заинтересованности в исследованиях теории мотивации, но прообразы теории мотивации можно найти в древнекитайской

¹⁴ «管理学大辞典» 陆雄文 . 上海辞书出版社 , 2013 年. 28-27 页

философии и традиционной культуре. Среди них выделяется конфуцианская предприимчивая мысль, и ее влияние является самым глубоким.

Есть много описаний в книге Аналекты Конфуция о Конфуции, рассказывающих как человеку трудно работать. Например, Конфуций однажды сказал, что «Борьба — это счастливая вещь, так что я забываю все мои заботы, даже то, что я старею; еда — это самое важное в жизни, но я забыл поесть из-за борьбы».¹⁵ Это монолог Конфуция о самосовершенствовании. Конфуций также вздохнул на берегу реки, о том, что «время продолжает течь, как вода, и никогда не возвращается»,¹⁶ увещевая людей лелеять время, быть агрессивным и полностью осознавать ценность своей жизни.

В теории Мэн-цзы, другого представителя конфуцианской школы, также содержится смысл мотивации. Мэн-цзы полагает, что люди рождаются добрыми, но доброта людей изменяется с изменением окружающей среды, и она может быть потеряна или приобретена. В то же время, в мире, по-прежнему, существует идеальная личность. Идеальная личность — это конечная цель человека на нравственном уровне. Чтобы получить идеальную личность мы должны учиться постоянно и постепенно. Теория мотивации Мэн-цзы ориентирована морально и может рассматриваться как духовная мотивация. В то же время Мэн-цзы подтверждает важность экологических факторов для мотивации человека.

Помимо Конфуция и Мэн-цзы, существует еще один представитель конфуцианского жанра, а именно, Чжу Си, среди высказываний которого существует много выражений о предприимчивости. В книге «Учение о середине» Чжу Си сказал: «Если Цзюнь-цзы (У Конфуция понятие цзюньцзы соотносится с личностью правителя или

¹⁵ «论语»孔子. 中华书局, 2006 年. 67 页

¹⁶ «论语»孔子. 中华书局, 2006 年. 267 页

представителя социальных верхов («благородный муж»); по мере исторического развития оно приобрело более общий характер (стало пониматься как «совершенный муж».) хочет учиться, он должен преуспеть в обучении, он должен платить сотни раз за усилия других». Чжу Си утверждает, что люди должны не бояться трудностей и стремиться к успеху в учебе или работе. Можно видеть, что предложения конфуцианской школы отражают отношение быть активным и целеустремленным, а также стремиться совершать достойные поступки, по существу, такого же характера, как и в современной теории стимулирования.

Однако позднее Чжу Си выступал за «сохранение рациональности и уничтожение человеческой жадности». Такое требование отрицает роль личных потребностей и просто рассматривает продвижение в карьере как цель личной жизни и, таким образом, в определенной степени мешает личностному развитию.

1.4 Сравнение между теориями мотивации

| Название теории | Категория теории | Фактор мотивации | Закон мотивации |
|-----------------------|-----------------------------|---|---|
| Пирамида потребностей | Теория мотивации содержания | 5 видов потребностей человека | Удовлетворяются потребности людей на низком уровне, люди будут стремиться к удовлетворению потребностей на более высоком уровне |
| Двухфакторная теория | | Мотивационный фактор и гигиенический фактор | Когда гигиенических факторов недостаточно, сотрудники будут недовольны своей работой. Если имеются мотивационные факторы, можно создать больше мотивации для людей. |
| Теория ERG | | Потребность существования, потребность взаимосвязанности и потребность развития | Три вида потребностей одновременно оказывают мотивационное влияние |
| Теория | | Потребности | Потребность в удовлетворении |

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|--|---|
| потребности достижения | | достижения, потребности власти и потребности причастности | часто мотивирует более интенсивное стремление людей к этой потребности |
| Теория ожиданий | Теория мотивации процесса | Валентность, ожидание человека и инструмент | Мотивация = валентность * ожидание * инструмент |
| Теория постановки целей | | Цель | Сама цель имеет мотивирующую функцию, может превратить индивидуальные потребности в мотивации, направлять поведение |
| Теория справедливос ти | | Чувство справедливости распределения вознаграждения у человека | Если сотрудники думают, что распределение вознаграждения относительно справедливо, они будут иметь более высокое удовлетворение и более высокий энтузиазм работы. Напротив, их удовлетворенность снижается, а энтузиазм в работе угнетается или сдерживается. |
| Теория подкрепления | | Положительное подкрепление и отрицательное подкрепление | Признание, вознаграждение позитивного, правильного поведения сотрудников и критика, наказание негативного и неправильного поведения могут регулировать поведение, улучшать энтузиазм сотрудников в работе и уменьшать вероятность ошибок. |

1.5 Мотивация в американских японских и немецких компаниях

Большинство американских, японских и немецких компаний в основном имеют системы опционов на акции, управление производительностью, системы обучения и духовные мотивации.

(1) Мотивация путем акционерного опциона. В развитых странах, таких, как США, где рыночная экономика находится на этапе зрелости, широко используются метод мотивации путемакционерный опцион. метод мотивации путемакционерный опцион — это долгосрочная система

поощрительной компенсации, которую предприятие предоставляет оператору. В частности, оператор имеет право приобрести определенный объем акций компании по цене, заранее согласованной с владельцем актива предприятия в течение определенного периода времени. В 1950-х годах после того, как Фишер представил свою первую программу поощрения акций и опционов среди сотрудников, использование компанией опционов на акции для мотивации основных талантов стало обычной практикой. Доля дохода опционов на акции в доходе работников предприятия выше и выше. Цель такого рода мотивации является: во-первых, с помощью мотивации опционов на акции можно связать интересы предприятий и акционеров, а также привлечь и сохранить отличные таланты для повышения сплоченности предприятий. Во-вторых, раз рынок решает баланс интересов между операторами и собственниками бизнеса, повышается права работников на участие в эксплуатации и управлении, эффективно снижаются затраты на управление предприятиями; В-третьих, можно скорректировать близорукую психологию и поведение операторов и придавать большое значение долгосрочному развитию компании; В-четвертых, способствовать оптимизации структуры собственности и совершенствованию структуры управления, способствовать культивированию класса “профессиональных операторов”.

(2) Управление производительностью. Управление производительностью возникла в Соединенных Штатах в 1970-х годах. Сравненный с другими странами, Соединенные Штаты теперь имеют научную и совершенную систему управления производительностью. В Соединенных Штатах большинство компаний с хорошими системами управления эффективностью готовы инвестировать много средств для получения количественных показателей. Существует три основных фактора в процессе управления эффективностью: Управление по целям (MBO), Ключевые показатели эффективности (KPI) и сбалансированные Оценочные

карты (BSC). Менеджеры разбивают цель на каждый уровень компании на целевые показатели эффективности для каждой должности, а затем измеряют производительность каждого сотрудника с помощью количественной оценки данных. Например, корпорация Microsoft в США придерживается принцип SMART, то есть показатели эффективности должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Attainable), соответствовать другим целям (Relevant) и иметь четкие сроки (Time-bound), устанавливает уровень оценки на лучшее, лучший, лучший, пройденный и не пройденный, через разработки сотрудника, обзор менеджера, обратная связь, пересмотр оценивает эффективности работы сотрудников. Будучи островной страной с высокоразвитой экономикой и скудными природными ресурсами, Япония стремится к максимальному использованию ограниченных ресурсов. В управлении эффективностью, она стремится к совершенству и приносит большое давление конкуренции для сотрудников, улучшая их сплоченность и чувство принадлежности. В Германии особое внимание уделяется процессу планирования управления служебной деятельностью и разрабатывается подробный план управления служебной деятельностью для устранения неопределенности в управлении. Вклад в развитие предприятия и трудоспособность работников связаны с вознаграждением. Таким образом, сотрудники будут активно участвовать в декомпозиции показателей эффективности и планировании производительности, а также уделять внимание коммуникации и координации в процессе для обеспечения достижения целей производительности.

(3) Система обучения. Обучение сотрудников является важным способом мотивации сотрудников. Американские предприятия рассматривают обучение персонала как наиболее важную стратегическую инвестицию, а формы обучения сотрудников в основном включают вводное обучение, бизнес-обучение без отрыва от производства и непрерывное образование и т.д. Две трети бизнес-школ в США предлагают разные формы

обучения и учреждения поощрять работников к участию в различных видах учебной и вознаградить их за результаты. Германия внедряет “двухпутное” карьерное образование в области развития людских ресурсов и совмещает систему образования с системой занятости, то есть обучение в профессиональных колледжах и обучение на предприятии взаимосвязано. Форма обучения различна, содержание обучения вовлекает в себя широко. Япония занимает внутреннее обучение сотрудников предприятий как основной способ удовлетворения потребностей в людских ресурсах предприятий, обращает внимание на сочетание духовного обучения и профессиональной подготовки, принимает метод “ротации”, и основной упор делается на обучение “специалист широкого профиля”, “экономической”, “будущее” и “международная” таланты подходящих для развития предпринимательства.

(4) Умственная мотивация. Духовная мотивация является эффективным средством мобилизации инициативы, энтузиазма и креативности руководителей для продвижения корпоративного духа. Менеджеры могут мотивировать чувство сопричастности и корпоративной ответственности сотрудников надлежащей авторизацией, признанием достижений, предоставлением возможностей обучения и другими способами привлечения и удержания талантов. Американские, немецкие и японские компании придают большое значение духовной мотивации. Предоставляя сотрудникам комфортные условия труда, гибкий рабочий день и гибкую политику управления, они предоставляют сложные возможности для работы и развития, а также стремятся повысить энтузиазм и креативность сотрудников и обеспечить благоприятный поток талантов внутри компании.

1.6 Нынешнее положение мотивации в китайских предприятиях

1.6.1 Характеристики китайского народа и управление человеческими ресурсами

В истории многие отечественные и зарубежные писатели, философы, социологи и ученые проявляли большой интерес к изучению китайского национального характера. Они либо записывают фрагменты жизни китайцев, либо осуждают вредные привычки китайцев, либо анализируют общественные явления. Они провели детальное и объективное исследование национального характера китайцев на различных уровнях, таких как литература, философия и социология. С древних времен до наших дней, независимо от того, как меняется мир, национальный характер китайцев никогда не претерпевал подрывных изменений и продолжается в том же духе.

В целом китайская нация - скромная и замкнутая нация. Согласно исследованиям китайских и зарубежных ученых, может обнаружиться, что китайцы демонстрируют следующие четыре черты характеристики в целом – дорожат нормы отношений между людьми (人伦), подчиняются авторитету, придерживаются золотой середины (中庸), стремятся к реальности.

1. Нормы отношений между людьми

Женьлунь (人伦) – в китайской философии значит нормы отношений между людьми - это способ ладить друг с другом. Китайцы оценивают коллективность, считают, что каждый индивид должен найти свое место в группе и сыграть свою роль. Индивидуальная воля обычно поддается воле группы и в конечном итоге выражается через сложные групповые отношения. По сравнению с независимостью людей, китайцы ценят коллективность, особенно семью. Принципиальное различие между китайским обществом и западным обществом состоит в том, что Запад обычно считает, что люди

являются независимым индивидом, в то время как китайцы считают, что люди привязаны к семьям или кланам, а личная жизнь должна быть ориентирована на семью. Китайский ученый Линь Юйтан сказал: «Если китаец покидает семью, он теряет свое истинное существование».¹⁷ Китайцы обычно вкладывают большую часть своей энергии и чувств в семью и довольны такой семейной жизнью.

2. Подчинение авторитету

В течение двух тысяч лет, конфуцианство, создано Конфуцием и расширенное Мэнцзы, Дун Чжуншу и Чжу Си, сосредоточенное на основной философской концепции «Жень (仁)», является основной культурой, которая правит китайским обществом. Школа Конфуция ценит доброжелательность, морали и этикет, которая создала несколько черт образа жизни китайцев как гуманность, скромность. Но, все основы философии Конфуция как гуманность, справедливость, лояльность, добросовестность, самоотверженность, по сути, отстаивают авторитарный порядок и требуют абсолютного подчинения высшим властям. Типичский пример того, что Конфуцианство защищает власть и порядок найдется в идеи «три кардинальных руководства и пять постоянных достоинств». Так называемые руководства и достоинства являются абсолютным подчинением в отношениях «правитель — чиновник», «отец - сын», «муж - жена», но игнорируют равноценные отношения между правдой и обязательством. Таким образом, под влиянием конфуцианства китайцы сформировали характер послушания и терпимости и в целом показывают тенденцию подчиняться власти.

3. Придерживание золотой середины (中庸)

¹⁷ «吾土吾民»林语堂. 人民文学出版社, 2008 年.108 页

«Золотая середина (中庸)» - другая важная философская концепция Конфуция, обозначает принцип жизни стремления к «середине», то есть «как раз, ни больше, ни меньше» и «обычный, неизменный». «Золотая середина» является идеологическим стандартом для оценки поведения в китайском обществе с древних времен до наших дней.

4. Стремление к реальности

Особенностью отличия китайской цивилизации от другой опирается на стремлении к реальности. Китайцы придерживаются философии «жить настоящим», подчеркивая рациональность реальности, а не надеясь на будущее или «последующее перерождение», поэтому они более склонны усердно трудиться, чтобы выбраться из затруднительного положения и создать богатство, жить комфортной жизнью и достичь идеальное состояние жизни в настоящий момент.

1.6.2 Последствия для управления персоналом

Как показывает анализ национального характера выше, китайцы ценят «Женьлунь» и ценят семью. В моральной концепции китайского народа почитание родителей и воспитание их детей является первостепенной задачей жизни. Личный успех заключается в защите славы семьи и клана. Поэтому важность семьи и клана часто выше, чем самореализация личности. Лин Юйтан, китайский ученый, пришел к выводу, что идеал жизни китайского народа - это «человек, который живет жизнью, которая не унижает его клана, и в то же время имеет детей, которые не наносят вреда его родителям». ¹⁸ Таким образом, большинство китайцев считает семью центром своей карьеры, а если необходимо, они откажутся от своего стремления и пожертвуют своим собственным делом на благо семьи. Поэтому китайские менеджеры должны полностью учитывать семейное положение работника в процессе планирования карьеры работника. Период от 30 до 50

¹⁸ «吾土吾民»林语堂. 人民文学出版社, 2008 年.109 页

лет является критическим периодом для развития человеческих ресурсов. В частности, человек 45 лет стоит на поворотный момент в развитии человеческих ресурсов, и этот период также является концентрированным периодом конфликта между потребностями семьи и потребностями развития человеческих ресурсов. Люди в этой возрастной группе, с одной стороны, находятся на подъеме своей карьеры, испытывают потребность в развитии, а с другой стороны, должны учитывать многие семейные факторы, такие как здоровье родителей, воспитание детей, семейная гармония. Если руководители и служащие не смогут справиться с взаимосвязью между потребностями семьи и потребностями развития человеческих ресурсов, это неизбежно приведет к потреблению и растрате человеческих ресурсов.

В соответствии с характеристиками китайского народа по подчинению к власти, управленцы должны в полной мере раскрыть роль руководительского авторитета, особенно старших мастеров в исправлении и направлении поведения персонала в процессе управления. Соответствующие эмпирические исследования показывают, что контакты между новыми сотрудниками, начальством и пожилыми сотрудниками сильно повлияли на их удовлетворенность работой, их приверженность к организации и их намерение остаться. Для китайских сотрудников, которые более восприимчивы к авторитетной информации, руководство старшего звена является более целенаправленно, чем использование различных учебных пособий. Короче говоря, руководство от авторитета эффективно повышает производительность организации.

Китайцы ценят настоящий момент, стремятся к счастью жизни и пытаются осуществлять свои мечты путем труда. Поэтому китайский народ уделяет особое внимание значению и важности труда. На материальном уровне труд является средством зарабатывания на жизнь; на духовном уровне труд — это способ обрести чувство принадлежности. Поэтому в процессе управления человеческими ресурсами необходимо обеспечивать,

чтобы сотрудники могли удовлетворять материальные и духовные потребности своим трудом.

1.6.3 Нынешнее состояние мотивации персонала в китайских компаниях

Под влиянием традиционных идей и традиционной культуры, мотивационная модель современных китайских предприятий демонстрирует свои характерные черты. С точки зрения мотивационной ориентации, китайские компании используют нематериальные способы мотивирования такие как вербальная похвала, обещание и почетное звание, более широко, чем западные компании. А, с точки зрения материальных способов мотивирования, китайские и зарубежные сходства мотивирования схожи. Китайские компании также используют такие средства повышения мотивации, как повышение заработной платы и передача акций успешным сотрудникам, чтобы увеличить энтузиазм сотрудников.

Однако, как сказал китайский социолог Фэй Сяотун, «китайское общество имеет большую сеть межличностных отношений, которая является обществом знакомств.»¹⁹ Межличностные отношения, как важная часть китайского общества, также играют важную роль в корпоративном управлении. Руководителям китайского компании часто приходится иметь дело с большим количеством межличностных отношений. Им необходимо изучить межличностные отношения и межличностные конфликты среди сотрудников, поскольку это напрямую влияет на то, могут ли они мотивировать сотрудников и повысить эффективность своей работы.

В настоящее время предприятия Китая осознали, что они должны перейти от простого управления трудовыми ресурсами к сложному управлению человеческими ресурсами и придавать большое значение эффективному мотивированию работников. Однако из-за таких практических

¹⁹ «乡土中国»费孝通. 北京大学出版社, 2012 年.26 页

факторов, как недостаточное внимание со стороны руководителей предприятий, отсутствие управленческого опыта и несовершенные соответствующие системы, значительное число малых и средних предприятий по-прежнему имеют недостатки в механизме мотивации.

Необходимо усовершенствовать механизм оценки. Оценка сотрудников является основой для назначения, вознаграждения и наказания сотрудников, и играет важную роль во всей системе управления предприятием. Его суть заключается в том, чтобы поэтапно провести комплексную оценку трудового настроя, способностей и эффективности сотрудников. На многих предприятиях отсутствуют научные, количественные и конкретные стандарты оценки персонала. Когда система оценки разбивается на несколько частей, явление, при котором один и тот же показатель или одно и то же событие часто рассматривается несколько раз, возникает. Повторная оценка может ослабить энтузиазм сотрудников. Кроме того, многие компании не могут своевременно обнародовать результаты оценки эффективности. Внутри каждого предприятия, в основном используют систему посещаемости, систему подсчета очков для оценки, в конце следующего месяца до реализации решений оценки месяца, так что независимо от награды и наказания, потеряли своевременность. На некоторых предприятиях существуют проблемы односторонности и субъективности. Если слишком много субъективных факторов смешиваются в процессе оценки, результаты оценки полностью определяются менеджером, в то время как сотрудники редко делают оценки по результатам оценки, которые не могут полностью отразить фактические условия сотрудников, результаты оценки сильно дисконтированы, и сотрудники теряют свой рабочий энтузиазм.

Форма материальной мотивации едина, а духовная мотивация не является целенаправленным. Среди существующих материальных мотиваций многих малых и средних предприятий наиболее распространенной формой

является повышение премий. Хотя эта форма может заставить сотрудников интуитивно чувствовать свою эффективность работы, период времени такой мотивации очень короткий, и сотрудники получают от нее низкую удовлетворенность, эффективность такой форма низкая. Духовная мотивация неосвязаема, включая чувство достижения, осознание собственной ценности и так далее. С точки зрения духовной мотивации, общие формы включают продвижение, предложение дальнейшего изучения и устной и письменной похвалы. Однако при использовании средств духовной мотивации руководители предприятий часто игнорируют эмоциональные потребности сотрудников и индивидуальные различия сотрудников. Духовная мотивация сотрудников часто не зависит от уровня или периода и не может “отличаться от человека к человеку, отличаться время от времени”.

Построение корпоративной культуры менее эффективно и сложно для формирования общих ценностей. В процессе работы многие предприятия принимают максимальную прибыль в качестве основной цели развития и расширения и часто игнорируют построение корпоративной культуры. Это отсутствие ценностей отражается в отсутствии образования корпоративных ценностей, корпоративной культуры и философии корпоративного управления сотрудников в практическом процессе управления. Именно отсутствие корпоративной культуры и недостаточности, ведет к отсутствию общих ценностей работника и предприятия, дислокации ценности личности и философии корпорации, в то же время менеджеры не в состоянии сформировать прочную мотивацию для сотрудников, чтобы внести свой вклад в предприятие, в результате наблюдается отсутствие сплоченности между сотрудниками, между сотрудниками и подразделениями, а также между различными подразделениями, что серьезно сказывается на эффективности и результативности работы.

Из теоретического исследования видим: мотивация персонала играет важную роль в процессе управления человеческими ресурсами; В настоящее

время теоретические исследования и практика по мотивации персонала на Западе уже оттачиваются. Западные ученые предложили разные теории мотивации с разных точек зрения. А в Китае началось изучение теории мотивации недавно, но можем найти корни мотивации в традиционной китайской культуре и работах Конфуция; В разных странах существуют разные модели управления компанией и системы мотивации персонала, различие тесно связано с национальным характером и другими факторами.

Глава II. Исследование системы мотивации в китайской компании WYYX

2.1 Обзор компании WYYX

WYYX, филиал известной интернет-компании WY в Китае, официально появился в апреле 2016 года. WYYX - первая компания электронной-торговли в Китае, которая взяла за основу модель ODM (Original Design Manufacturer). С концепцией бренда «хорошая жизнь не должна быть дорогой», компания специализируется на товарах, необходимых для комфортной жизни (в том числе товары для дома, товары для кухни, аксессуары, одежда, уход за кожей, товары для матери и ребенка, экологически чистые продукты питания и т.д.), несет собственную ответственность за поставку продукта, проверку качества, логистику, продажу и гарантийное обслуживание.

Всего за два года число сотрудников WYYX возросло с 30 человек в до более чем 200. В качестве компании Интернет-торговли, WYYX создала «ориентированную на людей» философию управления и «упрощенную» систему управления. По мере того, как команда компании постепенно расширялась, все больше внимания уделялось набору, обучению и аттестации сотрудников компании. Компания регулярно участвует в ярмарках вакансий для выпускников колледжей для поиска новых талантов. В то же время компания проводит еженедельное совместное совещание в форме чаепития для укрепления взаимоотношения и понимания внутреннего персонала компании, а также повышения сплоченности команды. Хотя нынешний размер компании так велик, характер компании Интернет-торговли определяет диверсификацию департаментов и уровней компании. Поэтому менеджеры компании стремятся улучшить свои бизнес-возможности, в то же время обращая внимание на карьерный рост.

Благодаря внутреннему обучению и определенной системе набора персонала, WYUX создала коллектив примерно через 2 года. В соответствии с бизнес-процессами и потребностями отдел компании делится на пять отделов: технический отдел, отдел маркетинга, финансовый отдел, операционный отдел и административный отдел. Каждое из пяти ведомств выполняет свои обязанности и удовлетворяет потребности бизнеса компании. В то же время компания имеет ряд проблем, которые необходимо доработать.

Структура ведомства и иерархия позиций показаны на рисунке 2.1.

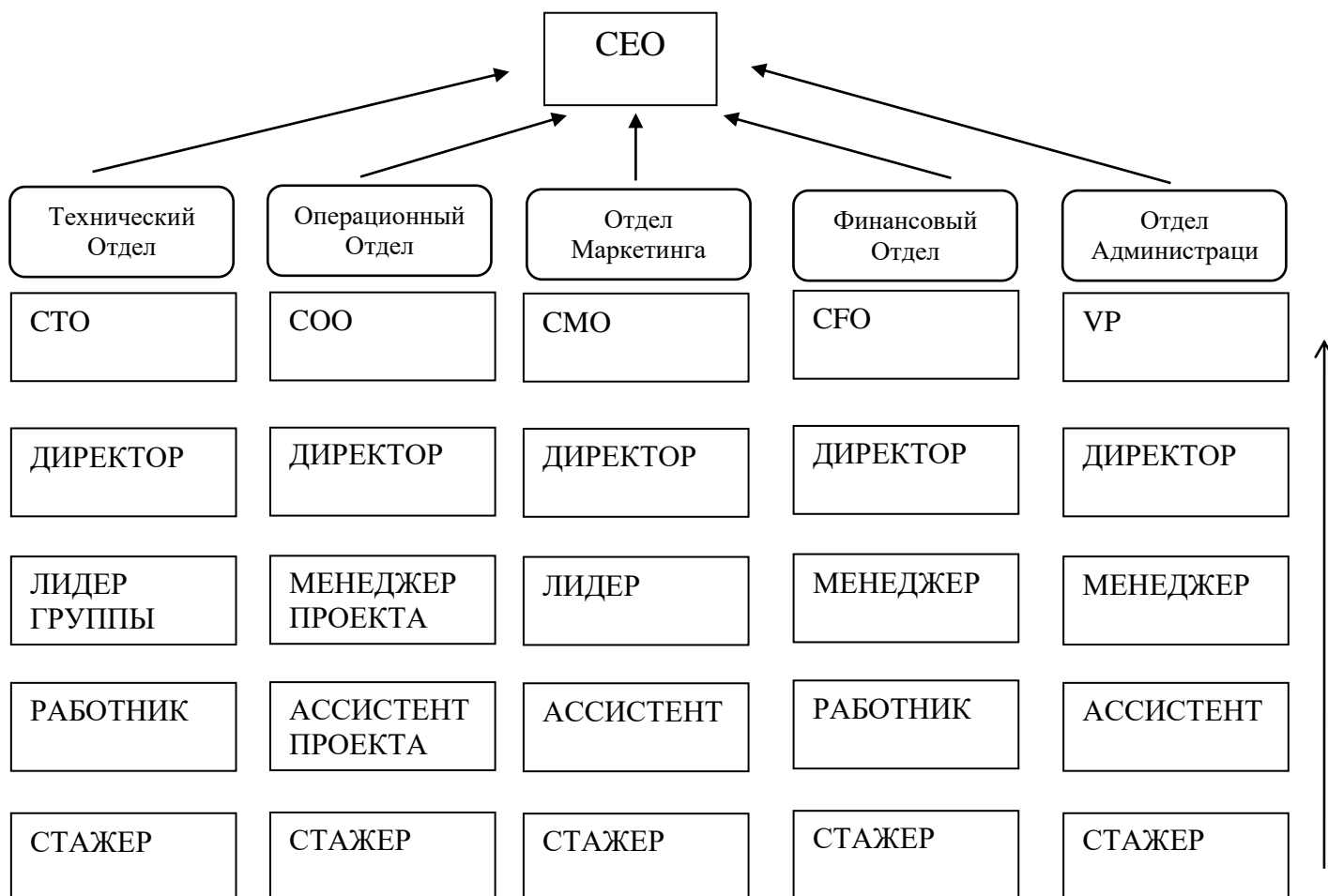


Рисунок 2.1

2.2 Социально-демографический анализ компании

2.2.1 Численный состав компании

К концу 2017 года WYUX насчитывал в общей сложности 212 сотрудников. Общая численность сотрудников, численный состав по отделам и уровням должности компании показаны в таблицах 2.2.

Как видно из таблиц 2.2 в WYUX, существует необоснованность в отношении доли сотрудников на всех уровнях распределения квалификации сотрудников. Что касается доли сотрудников в компании, то число менеджеров высокого уровня относительно велико: 12 менеджеров среднего звена и 7 менеджеров высшего звена. Основная причина такой ситуации заключается в том, что в компании существует много независимых отделов и организаций. Руководители каждого отдела и организации принадлежат высшему руководству компании или. Есть 19 сотрудников среднего и высокого уровня, на которые приходится 9% от общего числа сотрудников. Персонал более высокого уровня часто приводит к нечетким правам и обязанностям руководящего персонала, поэтому он склонен отдавать свою работу подразделениям более низкого уровня, что увеличивает ненужные задачи и снижает эффективность работы компании.

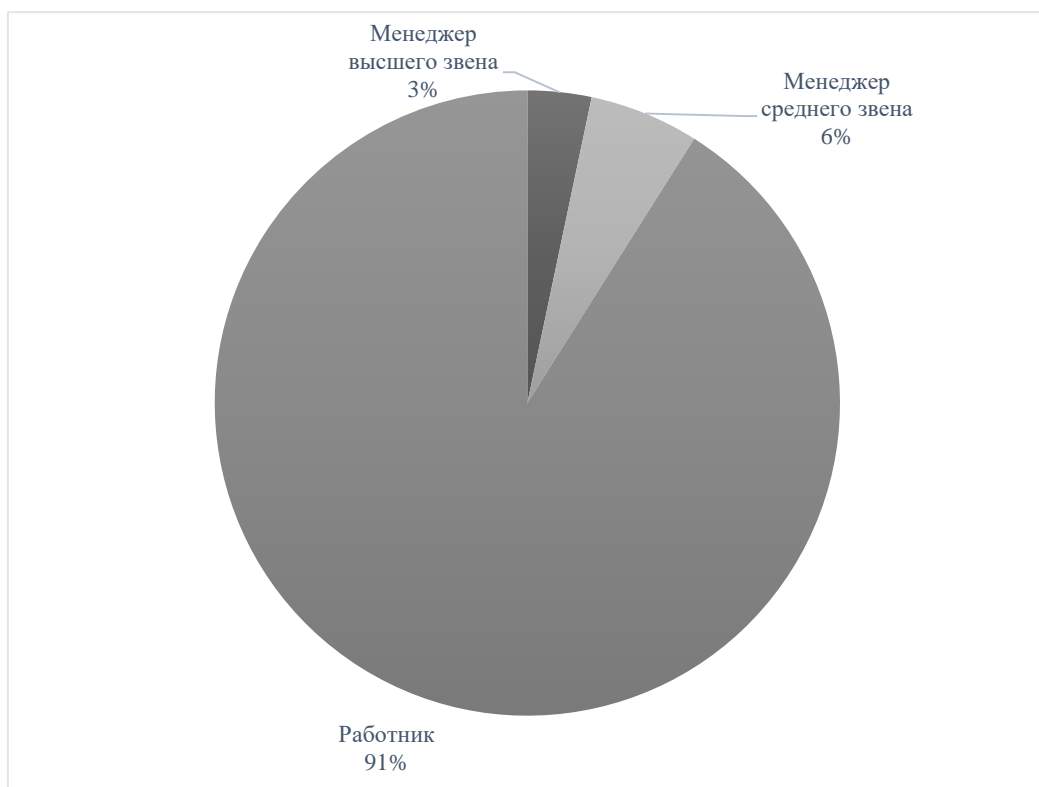
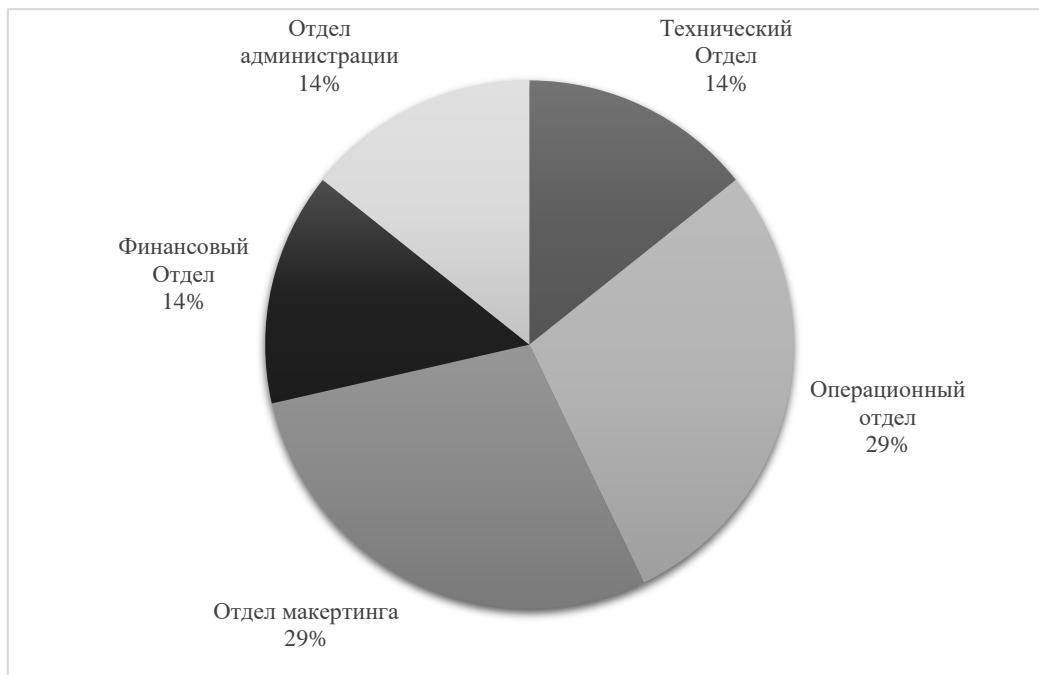


Диаграмма 2.2 Численный состав компании

2.2.2 Пол

Как видно из таблиц 2.3, общее соотношение мужчин и женщин WYYX составляет 1: 038. Дисбаланс в гендерном отношении особенно заметен в управлении: 7 старших менеджеров - все мужчины, а менеджеры среднего звена имеют соотношение мужчин и женщин 3: 1.

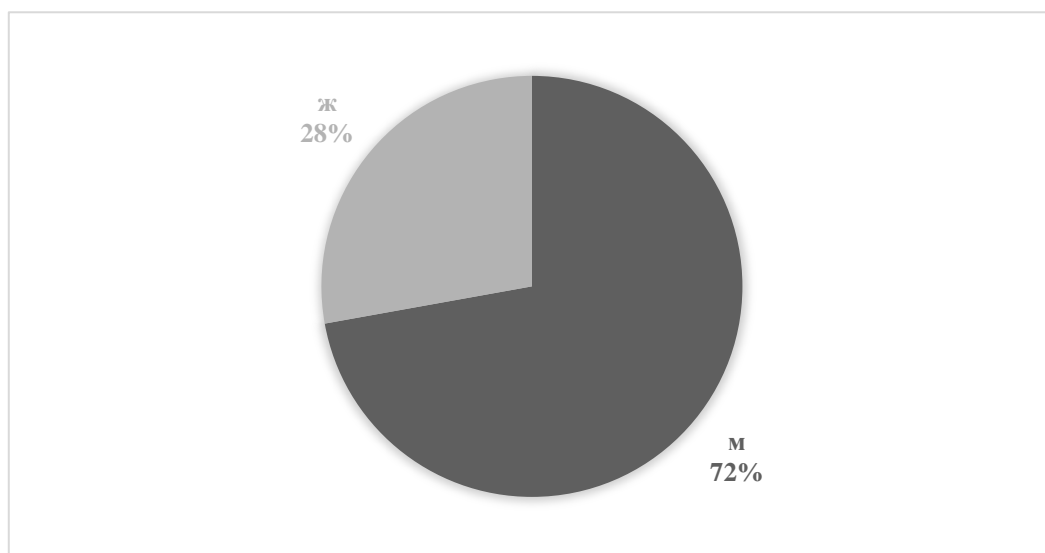


Диаграмма 2.3 Пол

2.2.3 Возраст

В диаграммах 2.3 показано распределение по возрасту сотрудников WYYX. Судя по показателям среднего возраста сотрудников компании, основная доля работников – это молодежь. Эта категория представлена 119 сотрудниками в возрасте 18-25 лет, которые составляют более 50% общего количества. Большинство сотрудников этой возрастной категории принадлежат к группе студентов, которые только что закончили учебу в учебных заведениях, 65% из них впервые устраиваются на работу. Они обладают большим количеством и планов, а также достаточно мобильны. Категория сотрудников в возрасте от 26 до 30 лет насчитывает 47 человек. Эти работники обладают более чем трехлетним опытом и имеют представляют дальнейшее развитие своей деятельности и карьеры. Они, как правило, уделяют больше внимания обучению и планированию карьеры. В

возрасте от 31 до 35 лет насчитывается 36 менеджеров высшего звена, в основном в маркетинговых и административных отделах. Как правило, они являются опытными сотрудниками с высокой степенью квалификации в маркетинге и администрировании. Эта категория персонала как правило имеет семью и детей, поэтому ее представители уделяют больше внимания зарплате, стабильности и развитию карьеры. Сотрудники среднего звена находятся в возрасте 26-35 лет. Они заняли лидирующие позиции на среднем уровне, имея собственный опыт работы и отличные профессиональные способности. Низкая представленность операционных управляющих и менеджеров среднего звена в возрасте более 35 лет, объясняется тем что сотрудники в возрасте старше 35 лет, вытесняются из компании, если они не демонстрируют выдающихся деловых способностей или они могут устроится в другую компанию благодаря своему потенциалу. Представителям старшего руководства старше 30 лет, в основном 31-35 лет. Большинство сотрудников этой возрастной группы имеют полное представление об их сильных и слабых сторонах и представляют четкий план своей карьеры. Если они могут рассчитывать на удовлетворительную зарплату и вознаграждение, они могут серьезно относиться к своей работе.

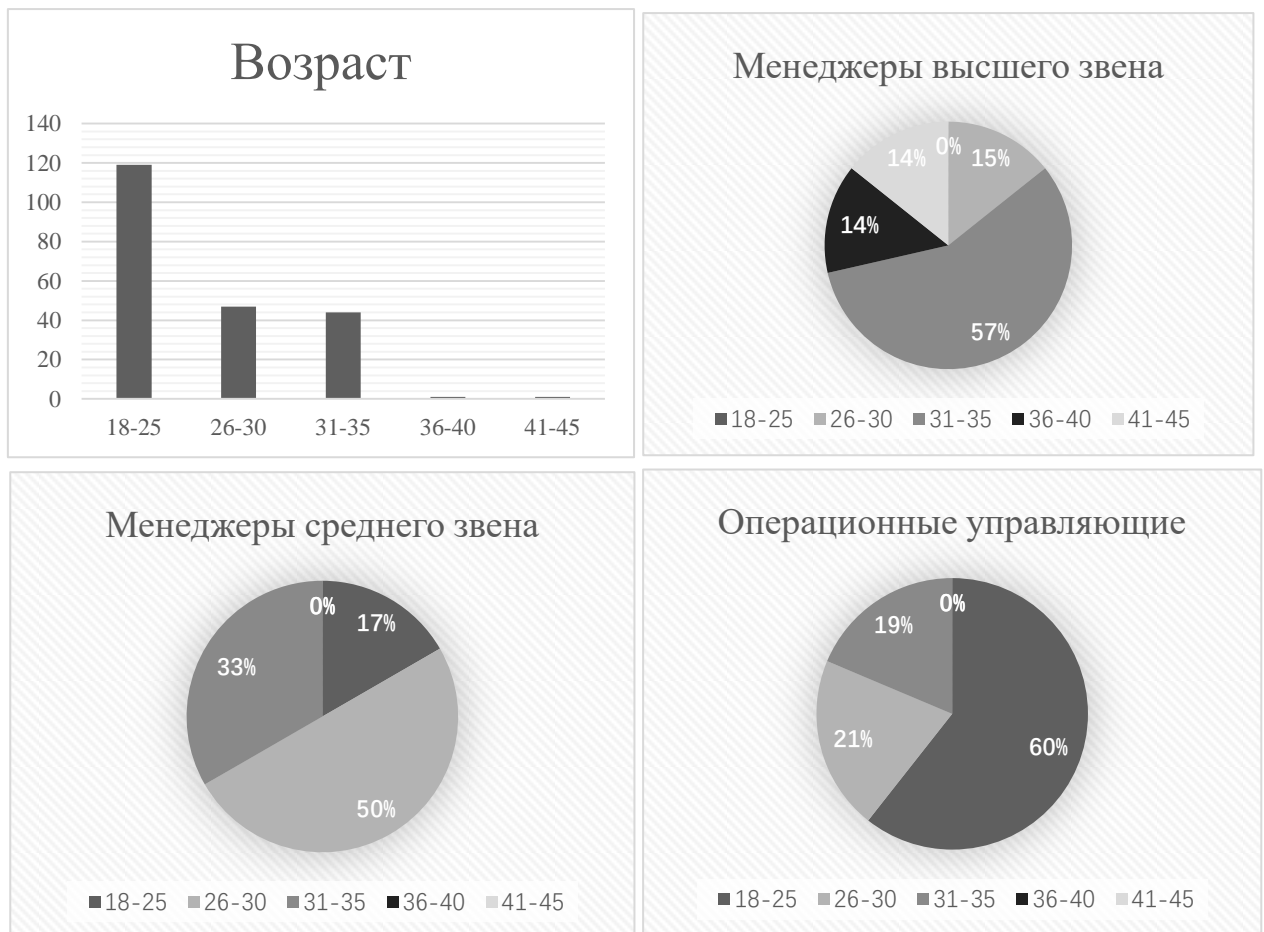
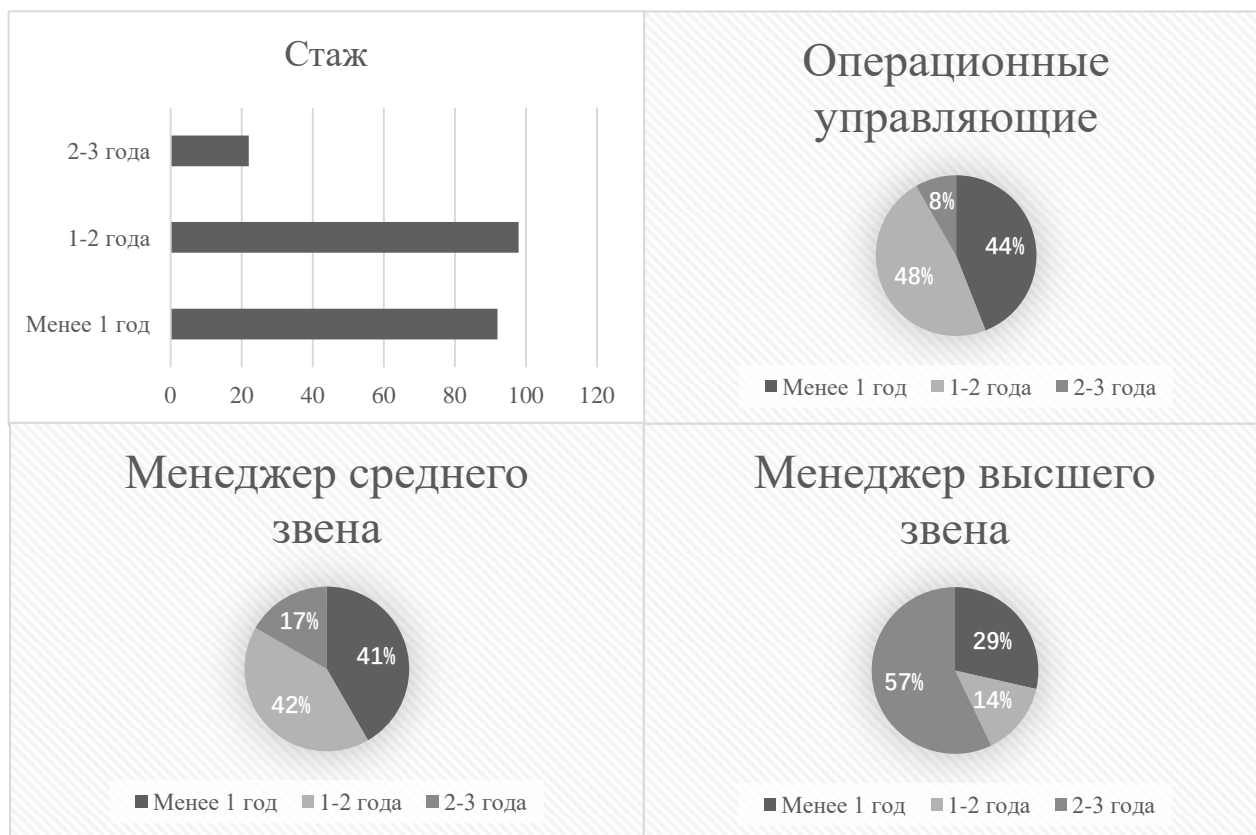


Диаграмма 2.3 Возраст

2.2.4 Стаж

WYUX был основан всего лишь два с половиной года, а доля высшего руководства, которое работает более двух лет, составляет 57% от общего числа старших сотрудников. Эта ситуация является хорошим фактором для развития компании, что указывает на то, что высшее руководство компании может достичь консенсуса в понимании философии компании, а также наметить перспективы развития фирмы. Среди сотрудников среднего звена сотрудники, которые работали в течение 2 лет и более, также составляли большинство, что указывает на то, что зарплаты и вознаграждение сотрудников среднего звена находятся на удовлетворительном уровне. Среди операционных управляющих, число сотрудников, которые были работают более года, превышает число сотрудников, которые работают менее одного

года, что указывает на то, что уровень удовлетворенности новых сотрудников в компании находится на приемлемом уровне.



Диаграммы 2.4 Стаж

2.2.5 Образование

Что касается уровня образования сотрудников, то он не высок у большинства сотрудников. Только один из 193 низкоуровневых сотрудников имеет диплом аспиранта, 68 имеют степень бакалавра, что составляет 64% от общего числа сотрудников, достигая 124 человек. Такая ситуация чаще встречается у начинающих или малых и средних компаний электронной коммерции. Поскольку с точки зрения привлечения высококлассных талантов такие компании имеют определенные ограничения в плане заработной платы, условий труда или рабочего пространства по сравнению с известными крупными предприятиями. Поэтому такие предприятия берут на работу только высококвалифицированных работников на ключевые

технические должности и руководящие должности. Для основных позиций компания склонна привлекать молодых сотрудников с низким уровнем квалификации и недостаточным опытом работы для достижения цели контроля над расходами компании. Таким образом, сложилась следующая ситуация: на долю магистров и аспирантов приходится почти половина от общего числа старших менеджеров, а менеджеры средних уровней

составляют основную часть бакалавриата, а низкоуровневые работники имеют степени ниже бакалавра. Текущая структура персонала компании может быть использована только для удовлетворения основных эксплуатационных потребностей. Если качество персонала сотрудников, которые являются основной частью команды, не может удовлетворить

потребности быстрорастущей интернет-индустрии, конечный результат будет трудно достигнуть даже если руководство компании разработает точную и надежную стратегию.

Диаграммы 2.5 Образование



2.3 Существующие методы мотивации в WYUX

2.3.1. Мотивация путем зарплаты

Этот метод мотивации в основном включает в себя четыре части: месячную базовую зарплату, комиссию за результаты работы, субсидию и бонус. Конкретная ситуация немного отличается в зависимости от позиции и отдела.

1.Базовая зарплата: Этот мотивационный подход существует во всех подразделениях компании. Базовая зарплата сотрудников в основном состоит из ежедневной заработной платы и сверхурочных зарплат. Базовая зарплата сотрудников на разных должностях и разных уровнях различна. В Интернет-компаниях самое важное – обеспечение функционирования техники, поэтому базовая зарплата сотрудников в техническом отделе, как правило, выше. В настоящее время различия в основной заработной плате в компании могут быть общепринятыми.

2.Комиссия за исполнение: этот мотивационный подход в основном существует в отделе маркетинга. На веб-сайте компании предложен целый ряд услуг и продуктов. Компания ежемесячно оценивает персонал по маркетингу в соответствии с целевым показателем продаж, а работники, которые перевыполняют установленные показатели, получают бонус за производительность. Однако часто бывает трудно оценить деятельность сотрудников, а также установить оценочные показатели, при вводе новых продуктов или новых сервисов. Когда поставленная цель слишком труднодостижимая - возможно появление недовольства среди сотрудников, а слишком легкодостижимая цель провоцирует уменьшение выручки компании.

3.Субсидия:

(1) Субсидия на участие: субсидия выдается ежемесячно в зависимости от посещаемости сотрудников для поощрения активного участия, включая субсидии на обед, субсидии на транспортировку, летние субсидии и т.д. Субсидия используется всеми сотрудниками, а размер субсидий фиксированный. Однако, поскольку размер субсидии относительно небольшой и фиксированный, он не очень эффективен для сотрудников с более высокими зарплатами.

(2) Субсидии сверхурочных: субсидии, основанные на основной ежедневной заработной плате сотрудников и национальных нормативных актах.

(3) Бонус: по сравнению с комиссионным бонусом бизнес-отдела, технический отдел имеет меньше каналов для получения бонусов, но сотрудники технического отдела могут получать бонусы, например, обеспечивая качество и количество заблаговременно до завершения проектов. Примером может быть обеспечение безаварийной работы сервера компании и связанного с ней системного программного обеспечения в течение 3 месяцев. Настройка бонуса может стимулировать энтузиазм и ответственность техников. Однако из-за определенной субъективности некоторых условий вознаграждения возникают сложности в рациональном распределении бонусов среди сотрудников

Кроме того, компания выбирает лучшую команду каждый месяц на основе показателей производительности и комплексных взносов. Лучшая команда получит вознаграждение в размере 500 юаней на групповые ужины или закуски.

2.3.2 Продвижение по службе

Несмотря на то, что потребности бизнеса в компании продолжают расширяться и спрос компании на качественные кадры в сфере управления растет, WYUX всегда придерживался политики самосовершенствования

менеджеров. В принципе, команда после расширения, а также новообразованная команда не нанимает менеджеров извне, а выбирает существующих сотрудников компании в соответствии со штатным расписанием сотрудников.

2.3.3 Обучение

каждые шесть месяцев компания обеспечивает профессиональную подготовку сотрудников, которым необходимо повышать профессиональный уровень. Сотрудники могут не только участвовать в повышении квалификации по своим специальностям, но также могут выбирать другие тренинги для повышения их всеобъемлющей конкурентоспособности и расширения своего потенциала для развития.

2.4 Анкетирование

2.4.1 Разработка анкеты

1. Тема анкеты: Обзор системы мотивации сотрудников компании WYXX

2. Цель опросника: В соответствии с различными потребностями в разных мотивационных факторах каждого сотрудника и их оценки по существующей системе мотивации персонала в компании, исследуем эффект текущей системы мотивации, оцениваем ее преимущества и недостатки, чтобы улучшить существующую систему мотивации персонала в компании.

3. Метод опроса: Данный опрос проводится в форме онлайн-опроса. Распространение вопросника, сбор информации и статистика результатов осуществляются через веб-сайт «www.wjx.cn».

4. Содержание анкеты: Анкета состоит из четырех частей.

Часть 1: Основная информация. Включается в себя пол, возраст, стаж, отдел работы и образования.

Часть 2: Оценка важности различных факторов мотивации. Во второй части отобрано более десяти различных факторов мотивации. Сотрудникам следует оценить эти фактор цифрам 1-5 в соответствии с их собственными чувствами.

Часть 3: Оценка эффективности существующих мотивации компании. В третьей части выбраны четыре основных методов мотивации компании, включая вознаграждение, продвижение по службе, обучение и корпоративную культуру, и требуются сотрудники оценивать цифрам 1-5 в соответствии с эффективностью данных мотивационных мер в компании.

Часть 4: Предложения и комментарии. Сотрудники требуются давать предложения и комментарии по системе мотивации компании, на основе их собственных чувствах.

5. Выборка опроса: Анкета выдается 205 из всем 212 работникам в компании, за исключением 7 старших менеджеров. 197 значащих анкет были возвращены.

(6) Замечание: для защиты конфиденциальности сотрудников опрос проводится анонимно. Для повышения объективности и справедливости результатов опроса в анкете избегаем использовать каких-либо наводящих слов или слов со склонностью. При постановке вопросов полностью учитываем все факторы сотрудников как квалификация, возраст, отдел и т.д., а вопросы выражаем просто и понятно, чтобы вопросы анкеты были применимы ко всем сотрудникам.

2.4.2 Анализ результатов анкеты

В первом блоке анкеты требуется, чтобы работники оценивали цифрам 1-5 (1-совсем неважно, 2-неважно, 3-нормально, 4-важно, 5-очень важно) каждый фактор, влияющий на их мотивацию, в соответствии с их важностью.

Фактор включает: зарплату и вознаграждение, продвижение по карьере, обучение, управление результативностью персонала, признание от руководителей и сотрудников, условия труда, охрана труда, межличностные отношения, увлекательность работы, самостоятельность в работе, командную работу, стиль управления, перспективу компании, корпоративную культуру. Результаты показаны в таблице 3.6.

| Факторы, влияющие на мотивацию работников | Очень важно (5) | Важно (4) | Нормально (3) | Неважно (2) | Совсем неважно (1) | Средние баллы |
|---|-----------------|------------|---------------|-------------|--------------------|---------------|
| Зарплата и бонус | 96 (48.7%) | 49 (24.9%) | 35 (17.8%) | 17 (8.6%) | 0 | 4.14/5 |
| Продвижение по карьере | 81 (41.1%) | 54 (27.4%) | 36 (18.3%) | 26 (13.2%) | 2 (1.0%) | 3.97/5 |
| Обучение | 72 (36.6%) | 72 (36.6%) | 38 (19.2%) | 14 (7.1%) | 1 (0.5%) | 4.02/5 |
| Управление результативностью персонала | 68 (34.5%) | 72 (36.6%) | 42 (21.3%) | 12 (6.1%) | 3 (1.5%) | 3.96/5 |
| Признание от руководителей и сотрудников | 58 (29.4%) | 68 (34.5%) | 42 (21.4%) | 13 (6.6%) | 16 (8.1%) | 3.71/5 |
| Условия труда | 64 (32.5%) | 42 (21.3%) | 43 (21.8%) | 40 (20.3%) | 8 (4.1%) | 3.58/5 |
| Охрана труда | 71 (36.0%) | 45 (22.9%) | 40 (20.3%) | 31 (15.7%) | 10 (5.1%) | 3.69/5 |
| Межличностные отношения | 60 (30.5%) | 54 (27.4%) | 43 (21.8%) | 25 (12.7%) | 15 (7.6%) | 3.60/5 |
| Увлекательность работы | 70 (35.5%) | 58 (29.5%) | 33 (16.8%) | 31 (15.7%) | 5 (2.5%) | 3.80/5 |
| Самостоятельность в работе | 64 (32.5%) | 68 (34.5%) | 36 (18.2%) | 20 (10.2%) | 9 (4.6%) | 3.80/5 |
| Командная работа | 62 (31.5%) | 66 (33.5%) | 36 (18.3%) | 18 (9.1%) | 15 (7.6%) | 3.72/5 |
| Стиль управления | 73 (37.1%) | 60 (30.4%) | 44 (22.3%) | 14 (7.1%) | 6 (3.1%) | 3.91/5 |
| Перспектива компании | 78 (39.6%) | 63 (32.0%) | 32 (16.2%) | 20 (10.2%) | 4 (2.0%) | 3.97/5 |
| Корпоративная культура | 70 (35.5%) | 64 (32.5%) | 32 (16.2%) | 22 (11.2%) | 9 (4.6%) | 3.97/5 |

Таблица 3.6 Результаты анкеты



Диаграмма 2.7

Согласно результатам опроса, по количеству людей, которые выбирают «очень важно», пятерка самых важных факторов является: зарплатой и вознаграждением,

продвижением по карьере, перспективой компании, стилю управления и обучением.



Диаграмма 2.8

Согласно числу людей, которые выбирают «очень важные» и «важные», пятерка самых важных факторов является: зарплатой и вознаграждением, обучением, перспективой компании, управление результативностью персонала и продвижением по карьере.



Диаграмма 2.9

Согласно средним баллам, пятерка важнейших факторов является: зарплатой и вознаграждением, обучением, продвижением по карьере, перспективой компании и корпоративная культура.

Из результатов опроса мы видим, что независимо от стандартов сортировки, три фактора мотивации: «зарплата», «продвижение по службе» и «обучение» все же входят в пятерку важнейших факторов. С точки зрения материальной мотивации зарплата и бонус являются наиболее важными и эффективной мотивацией для большинства сотрудников компании. Компания находится в Гуанчжоу, стоимость жизни высока, и компания создана недавно и большинство сотрудников в компании только что начали работать, в том числе много выпускников. Поэтому, только материальная мотивация может обеспечить им самую стабильную гарантию жизни. С

точки зрения духовной мотивации, сотрудники компании оценивают «продвижение по службе» и «обучение». Обучение может эффективно помочь сотрудникам, особенно выпускникам, улучшить их умение работать, потому что профессиональная компетентность является основой в карьере; продвижение позиций означает увеличение статуса компании и часто сопровождается увеличением заработной платы. Кроме того, по причине того, что компания была создана только три года, а ее позиция на рынке нестабильна, перспектива компании и стиль управления тоже находятся в центре внимания сотрудников.

| Отдел (кол. работников)/ Топ 3 важные факторы | Топ 1 | Топ 2 | Топ 3 |
|---|------------------------------|------------------------------|--|
| Технический отдел (33) | Продвижение по карьере (61%) | Зарплата и бонус (48%) | Охрана труда (45%) |
| Операционный отдел (40) | Зарплата и бонус (55%) | Обучение (40%) | Продвижение по карьере (40%) |
| Отдел маркетинга (80) | Зарплата и бонус (55%) | Продвижение по карьере (55%) | Управление результативностью персонала (45%) |
| Финансовый отдел (22) | Зарплата и бонус (59%) | Обучение (54.5%) | Продвижение по карьере (45%) |
| Отдел администрации (22) | Зарплата и бонус (73%) | Продвижение по карьере (64%) | Перспектива компании (59%) |

Таблица 2.10

В таблице 2.10 показан выбор топ 3 самые важные факторы мотивации для каждого отдела компании. Из таблицы видно, что хотя заработная плата, продвижение по службе и обучение все-таки являются важнейшими факторами в целом, разные отделы имеют разные варианты мотивационных факторов из-за различного содержания работы и социального пакета. Среди пяти отделов компании базовая зарплата отдела администрации относительно невысока, но у работников меньше шансов получить бонусы,

поэтому у сотрудников более высокий спрос на зарплату и продвижение по службе. В качестве основного отдела компании технический отдел имеет относительно высокую базовую зарплату и имеет возможность получать дополнительные бонусы. Поэтому, по сравнению с административным отделом, у работников относительно низкий спрос на заработную плату. Однако интенсивность работы технического отдела высока и работа сложна, и работники нуждаются в охране труда в этой рабочей среде.

| Стаж (кол. работников/ Топ 3 важные факторы | Топ 1 | Топ 2 | Топ 3 |
|---|------------------------|--|------------------------------|
| менее 1 год (88) | Зарплата и бонус (53%) | Признание от руководителей и сотрудников (40%) | Обучение (38%) |
| 1-2 года (92) | Зарплата и бонус (58%) | продвижение по карьере (61%) | Обучение (38%) |
| 2-3 года (17) | Зарплата и бонус (59%) | продвижение по карьере (61%) | Корпоративная культура (47%) |

Таблица 2.11

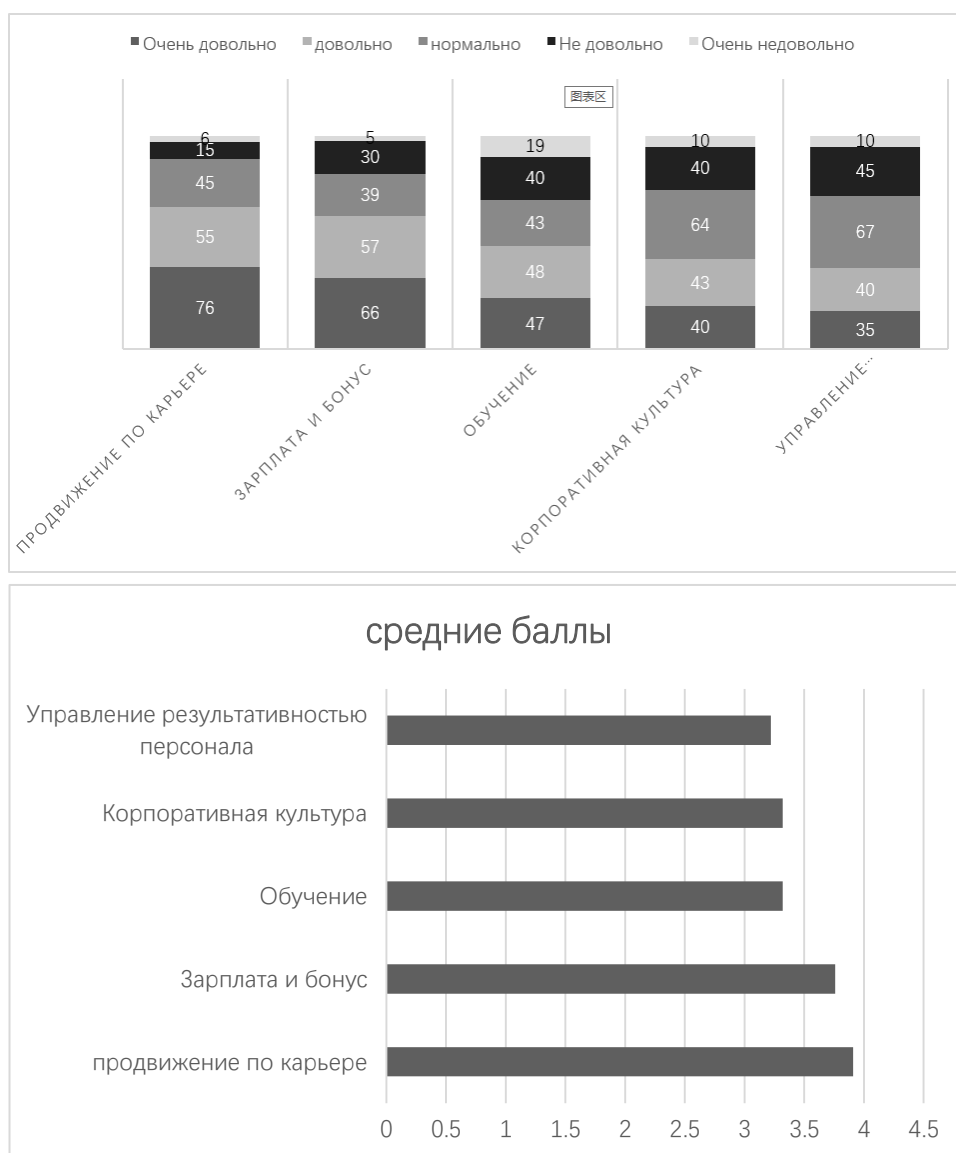
В таблице 2.11 показана информация о взаимосвязи между стажем и потребностями работников. Очевидно, что независимо от продолжительности работы заработная плата является «жестким спросом» сотрудников. По мере увеличения продолжительности службы спрос со стороны сотрудников на продвижение увеличивается, а спрос на обучение снижается. Недавно нанятые сотрудники ждут признания лидеров и коллег, в то время «пожилые» сотрудники больше озабочены корпоративной культурой и перспективами компании.

Во втором блоке опросника просят сотрудники оценить существующую систему мотивации компании цифрам 1-5(1-очень

недовольно, 2-неудовольно, 3-нормально, 4-удовольно, 5- очень довольно).

Результаты показаны в таблице 2.12.

| Текущая система мотивации в компании | Очень довольно | довольно | нормально | Не довольно | Очень недовольно | Средние баллы |
|--|-------------------|------------|------------|----------------|---------------------|------------------|
| Зарплата и бонус | 66 (33.6%) | 57 (28.9%) | 39 (19.8%) | 30 (15.2%) | 5 (2.5%) | 3.76 /5 |
| продвижение по карьере | 76 (38.6%) | 55 (27.9%) | 45 (22.8%) | 15 (7.6%) | 6 (3.1%) | 3.91 /5 |
| Обучение | 47 (23.9%) | 48 (24.4%) | 43 (21.8%) | 40 (20.3%) | 19 (9.6%) | 3.32 /5 |
| Корпоративная культура | 40 (20.3%) | 43 (21.8%) | 64 (32.5%) | 40 (20.3%) | 10 (5.1%) | 3.32 /5 |
| Управление результативностью персонала | 35 (17.8%) | 40 (20.3%) | 67 (34.0%) | 45 (22.8%) | 10 (5.1%) | 3.22/5 |



Диаграммы 2.12

Как видно в Диаграммах 2.12, согласно числам выбирающих «очень доволен» и «довольно» сотрудников, работники относительно удовлетворятся следующими факторами: продвижение по карьере, зарплата и бонус, а уровень довольства при остальных факторах оказывается ниже. А согласно средним баллам, ранг оказывается тоже самый.

Из Диаграмм 2.12 можно сделать вывод, что сотрудники не очень удовлетворены нынешними четырьмя видами мотивации компании, - каждый получает менее чем 4 балла, поэтому все аспекты необходимо улучшить.

В то же время существует большой разрыв между фактическими потребностями и удовлетворенностью сотрудников в обучении и управлении результативностью персонала (обучение: управление результативностью персонала: средние баллы - 3.22/потребность - 3.96, средние баллы -3.32/потребность - 4.02). Результаты показаны в рисунке 2.13.

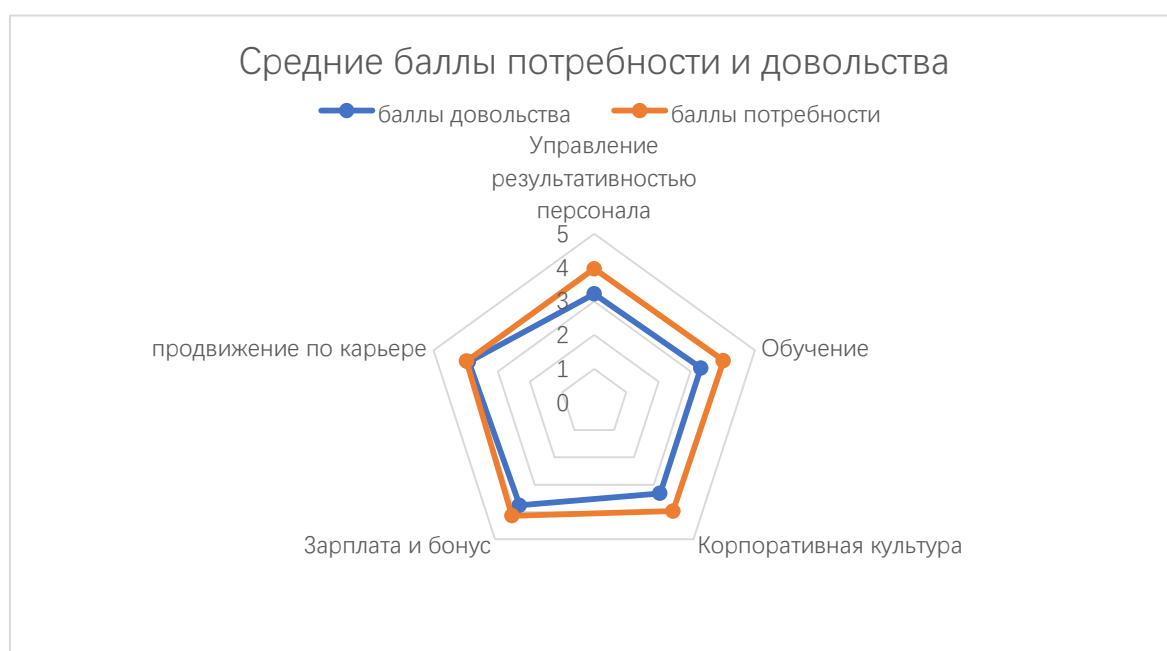


Диаграмма 2.13

Что касается третьего блока - рекомендации от сотрудников, то рекомендации даются главным образом по заработной плате, обучению и корпоративной культуре.

1. Увеличить базовую зарплату операционных управляющих.
2. Обучение должно быть более плановым и целенаправленным.
3. В случае того, что большинство сотрудников компании - мужчина, компания должна больше заботиться о женщинах-работницах.
4. Следует оптимизировать модель управления эффективностью компании: подробные показатели должны быть сформулированы количественно в соответствии с различными позициями.

2.5 Интервьюирование

Для получения более подробную информацию о текущем состоянии системы мотивации персонала, проводили анонимное интервью с несколькими сотрудниками с различными должностями, возрастами и стажами. Интервьюируемым спрашивали одинаковый вопрос: «По Вашему мнению в компании действует ли система мотивации?». Результаты показаны в таблице 2.14.

| Пол | Возраст | Стаж | Ответ |
|-----|---------|--------|---|
| Ж | 26 | 2 года | Я лично считаю, что система мотивации фактически не оказывает существенного влияния. При нашем доходе, хотя есть часть платы за заслугами, но на самом деле она стала только формальностью, сумма, которую я получает каждый месяц почти не меняется. Я чувствую, что система мотивации компании не может повышать мотивации у сотрудников. По крайней мере, моя мотивация не стимулируется система мотивации. |
| Ж | 24 | Год | Кажется, что нет никакого специального эффекта. Во всяком случае, я работаю в этой компании в течение года, кажется, ни разу кого-то мотивировали или наказали. Я чувствую, что до тех пор, я должна только сделать то, что в пределах моей должности, а ничего особенного будет. Я считаю, что мотивационная система компании должна быть действительно мотивирующим, позволяющим сотрудникам чувствовать, что могут получить вознаграждение, благодаря их заслугам. |
| М | 25 | 2 года | Я работал в компании в течение двух лет, и раз была повышена зарплата - увеличил 200 юаней в месяц. Я чувствую, что зарплата медленно улучшалась. На самом деле, я тоже очень много работаю, но чувствую, что компания финансируется при продвижении по службе. Надеюсь, что |

| | | | |
|---|----|--------|--|
| | | | компания сможет разработать план научной системы мотивации. Мы хотим много работать, но мы просто считаем, что, если наши труды не окупятся, будем небрежно исполнять наши обязанности |
| М | 35 | 3 года | Я был в этой компании 3 года. Теперь я техник. Честно говоря, продвижение по службе происходит немного медленное. Наша компания очень хороша в благосостоянии, но зарплата не высока. Я не чувствую мотивации в компании, потому что зарплата не увеличивается каждый месяц, даже включая плату за услуги. Работать или не работать – без разницы, а кто хочет работать больше? Я надеюсь, что компания сможет разработать план карьеры для своих сотрудников, чтобы сотрудники смогли увидеть перспективу. |
| Ж | 30 | 2 года | Я из финансового отдела. Честно говоря, каждый раз, когда я вижу финансовые данные компании, мне очень грустно. Эффективность компании не очень хорошая, невозможно выжить в будущем. Система мотивации компании фактически не действует. Работники неэффективно выполняют свои обязанности. А причина - оценка результативностью в компании – только формальность, не может играть обязательную роль. Я считаю, что руководителям компании следует подумать о разработке механизма мотивации, позволяющего сотрудникам работать спонтанно, чтобы повышалась эффективность работы, снижалась стоимость компании и повышалась конкурентоспособность на рынке. |
| М | 30 | 2 года | Я был ответственным за оценку несколько раз. Фактически, при оценке эффективности существуют те или иные человеческие факторы: когда дело доходит до оценки, лидеры на всех уровнях приходят, и они вмешиваются в результаты оценки, и нет никакой возможности серьезно работников оценить. Кроме того, содержание оценки не разумное, и оно не |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | играет роли мотивации, а обе награды и наказания не доступны. Я чувствую, что энтузиазм у сотрудников сильно снижается. Следующе, по-моему, компания должна разработать планы мотивации, которые могут действительно мотивировать сотрудников. |
|--|--|--|--|

Таблица 2.14 Результаты интервью

2.6 Проблемы с текущей системой мотивацией в WYUX

WYUX в настоящее время имеет ряд основных мотивационных мер, и через эти различные мотивационные меры более или менее повысился энтузиазм сотрудников и повысилось их чувство принадлежности и доверия к компании. Однако, по результатам опроса, в системе мотивации персонала компании найдены также проблемы, которые нуждаются в совершенстве.

2.6.1 Недостаточная мотивация, касающаяся структуры заработной платы и уровня заработной платы

Управленцы компании WYUX сначала хотели следовать структуре заработной платы в рамках традиционной плановой экономической системы: как по общему объему, так и по стандарту зарплата сотрудников была зафиксирована в краткосрочный период. А с развитием рыночной конкуренции, текущая структура заработной платы WYUX опирается на систему окладов с фиксированным уровнем дохода: доход работника в основном определяется уровнем должности и стажем работы. Хотя ежемесячные аттестации результатов работы могут быть связаны с бонусом, но сумма бонуса занимает только маленькой пропорции в доходе работников, причем связи между бонусом, результатами аттестации и объемом работы - слабые, поэтому успехи работника, отраженные в доходе, фактически, очень ограничены. Система заработной платы, принятая WYUX, может только статически указывать квалификацию работника, а не может динамически отражать успехи работника.

В то же время в рамках системы мотивации WYUX механизм мотивации различен для сотрудников разных уровней компании. Хотя вознаграждение сотрудника связано с результатами работы, но в основном оплаты по заслугам у персонала технического отдела больше, чем у сотрудников таких как административный персонал. При распределении бонуса, сумма оплаты по заслугам среди персонала одного уровня в отделе администрации не сильно отличается. Оценка заслуги персонала, проводимая каждый год, мало влияет на доход каждого сотрудника, поэтому контроль производительностью как мотивационный подход в компании неэффективна для сотрудников административного отдела.

Кроме того, поскольку общие экономические выгоды WYUX не очень хороши, зарплаты сотрудников компании, особенно менеджеров среднего и высшего звена, ниже, чем в аналогичных компаниях, что может привести к тому, что другие компании будут регулярно нанимать менеджеров среднего и высшего звена в компании WYUX. Большой разрыв в заработной плате снижает лояльность основных сотрудников. В то же время, из-за несовершенного механизма мотивации, иногда оценивается только материальная мотивация, и роль духовной мотивации проявляется не полностью, это может привести к потере ключевых талантов WYUX, что приведет к снижению основной конкурентоспособности компании и постепенно утратит ее конкурентоспособность на рынке..

Чтобы изменить эту пассивную ситуацию, WYUX должен углубить реформу системы управления персоналом и системы оплаты труда, создать эффективную и разумную систему оплаты труда и управления персоналом, максимально повысить мотивацию сотрудников, повысить эффективность работы и качество работы, а также повысить корпоративную сплоченность и поддержать рынок.

2.6.2 Оценка эффективности работы стала только формальностью, что приводит к невозможности достижения мотивационных результатов

Текущая система оценки эффективности работы WYUX направлена на то, что путем оценки эффективности работы получится основание для поощрения и наказания сотрудников, продвижения по службе и возможностей причастия в обучении. Однако в целом установление показателей оценки эффективности WYUX не совсем разумное, определение обязанности каждой должности неясно, что приводит к отсутствию работоспособности в процессе оценки. Многие сотрудники указывали, что при распределении задач управленцы часто передавали проект нескольким людям в составе групп или команд. Окончательная оценка также основана на командах или группах, а не отдельных лицах, поэтому при такой ситуации трудно оценивать способности индивида, особенно когда люди с разных позиций образуют команду для завершения проекта, процесс оценки становится более сложным. Такая система оценки вызвала ряд проблем: в процессе оценки больше внимания уделяется на показатели экономическими, а не учитывая характеристики разных департаментов и должностей.

В то же время в процессе оценки эффективности сложно обеспечить справедливость и прозрачность, так что часто появляется ситуация «много сказано, мало сделано». Причем, на оценку серьезно влияют внешние факторы, оценка эффективности работы стала только формальностью, не может достичь уставленных целей оценки, так что производительность сотрудников не может быть объективно отражены в результатах оценки. В то же время при оценке сотрудников также возникают такие проблемы, как отсутствует объективность, справедливость, прозрачность.

Что касается применения результатов оценки, то хотя компания WYUX постепенно совершенствовала систему управления эффективностью работы, результаты оценки в основном оказываются уверенным: после оценки мало

кто квалифицируется «некомпетентным», поэтому трудно оказывать идеальное мотивационное влияние, так что результаты оценки не могут быть эффективно объединены с мотивационными мерами, такими как заработная плата работников, продвижение по службе, обучение.

2.6.3 Отсутствие негативной мотивации серьезно влияет на энтузиазм сотрудников

Как механизм защиты ежедневной работы компании и управления персоналом, отрицательная мотивация является неотъемлемой частью в системе мотивации компании. Отрицательная мотивация относится к наказанию работников за нарушения правил компании или законам государства, которые нарушают вызывают вредные последствия. Негативная мотивация оказывает дополнительное влияние на позитивную мотивацию и является неотъемлемой частью механизма мотивации.

Хотя в системе управления персоналом WYYX есть некоторые негативные мотивационные меры, но отсутствие единообразных и количественных стандартов для оценки негативного поведения затрудняет негативную мотивационную работу в практике, что приводит к некачественному применению негативных мотивационных мер при нарушении правил и законам компании, при принятии ошибочных решений, при неэффективной работе сотрудников и т.д., что делает существующую негативную мотивацию компании своеобразным украшением, которая не может актуально действовать. В такой ситуации значительно снижается жизнеспособность компании. Таким образом, существующая негативная мотивация компании не может достичь идеальных целей, она только заставит сотрудников стараться изо всех сил избегать негативной мотивации, а также не сможет эффективно мотивировать сотрудников, но также ослабит энтузиазм отличных сотрудников.

В целом, хотя WYUX установила механизм вознаграждения и наказания, но неэффективно работает механизм. Такой механизм снижает энтузиазм превосходных сотрудников, и трудно стимулировать плохих сотрудников с низкой мотивации. Поэтому в компании сложно сформировать атмосферу конкуренции.

2.6.4 Система мотивации не объединяется с системой продвижения и обучения

Как уже упоминалось выше, в WYUX имеется четкий путь продвижения по карьере, а должности в отделах примерно разделены на три уровня. Однако в начале создания команды компании по неким причинам старшие руководители некоторых отделов не выходили из этой области. Например, сотрудники технического поста были в должности высшего звена в отделе маркетинга или операционном отделе. А с расширением масштабов компании в компании не добавились эти должности, что затрудняет продвижение сотрудников ниже звена и снижает энтузиазм этих сотрудников.

Что касается обучения персонала, то в WYUX отсутствует совершенный механизм обучения и отсутствуют программы профессионального и систематического обучения. Поскольку компания считает, что обучение сотрудников нужно только проходить по их профессиональным навыкам, расширение других культурных знаний только увеличит затраты на обучение персонала компании и не повысит эффективность работы. Поэтому многие тренинги для сотрудников в WYUX ограничиваются по традиционному подходу «мастера учат ученикам». Такой метод обучения может удовлетворять потребности фактической работы и оказывает определенное влияние на подготовку новичков, но этот метод также ограничен способностями и опытами тренеров, не способствует развитию качественных междисциплинарных специалистов. В то же время,

поскольку отсутствует системная программа обучения, и системы оценки обучения, тренер может передать стажеру ошибочные и вредные привычки при обучении. Поскольку не существует идеального стандарта оценки и механизма проверки результатов обучения, трудно объективно оценить результатов обучения и получить обратную связь, поэтому у сотрудников низкая мотивации для причастия в обучении;

2.7 Анализ причин проблем в мотивации сотрудников WYUX

2.7.1 Причины от самой компании

Во-первых, управленцы компании недостаточно понимают важность механизма мотивации. Продвижение механизма мотивации оценки эффективности работы неизбежно подвержено конфликтам сотрудников. Поэтому отдел администрации обязательно нуждается в поддержке руководства компании для реализации системы оценки эффективности. Однако, руководители компании WYUX еще не до конца осознали важность управления мотивацией. У них все еще относительно старые понятия об управлении персоналом. Они думают, что сотрудники должны только выполнять работу качественно вовремя, игнорируя тот факт, что энтузиазм, инициатива и творческий потенциал у сотрудников могут быть полностью раскрыты только под мотивационным механизмом. Во-вторых, долгое время система мотивации WYUX всегда работает в традиционном режиме формой духовной мотивации. Поскольку компания все еще находится на ранней стадии развития, фондовые средства ограничены, поэтому трудно для управленцев выполнить свои обещания сотрудникам как прибавка, что приводит к снижению энтузиазма и мотивации работников, а также эффективность работы. Более того, средний возраст работников молодой и стаж работы тоже недлинный, под сегодняшним фоном, когда появилось большое количество компаний, занимающейся электронной коммерцией и Интернет-торговлей, перед лицом работников стоят более широкие выборы,

поэтому многие низкоуровневые работники со стажем менее года предпочитают оставить службу или сменить работу, что приводит к нестабильности рабочей силы. Конечно, это не значит, что хорошая система мотивации может опираться только на материальные вознаграждения, а духовные вознаграждения также необходимы.

2.7.2 У некоторых сотрудников есть сильное чувство инерции

Будучи молодой компанией еще в начале развития, занимающейся Интернет-торговлей, у сотрудников WYUX молодой средний возраст, и многие из них только что окончили колледж и впервые выходят на работу. Сегодня, с быстрым развитием рынка электронной коммерции, эти молодые сотрудники полны ожиданий на будущее и имеют широкий выбор профессии. Поэтому они рассматривают WYUX только как трамплин для карьеры или переходный выбор, на котором сложно сконцентрироваться на работе, в результате чего у некоторых сотрудников возникают чувство инерции, они не активно работают, причем из-за отсутствия негативных мотивационных мер в компании, их инерцию трудно улучшить, что приводит к снижению эффективности работы.

2.7.3 Менеджмент свободен, у управленцев мышление “добряка”

Когда компания была основана, команда компании была сформирована из семьи, друзей или знакомых основателей, поэтому межличностные отношения между внутренними сотрудниками компании являются более сложными. В процессе оценки, если управленец строго выполняет оценку работы и наказывает сотрудника, он может оскорбить других лидеров. Таким образом, атмосфера снисхождения в компании постепенно сформирована, так что оценочная работа не может осуществляться строго в соответствии с правилами и законами, что приводит к вредному появлению как «свести проблему к минимуму», и наказание по вине некоторых сотрудников закончилось ничем. Под таким мышлением «добряка», оценка

эффективности работы не может осуществлять мотивационные результаты, а оценка эффективности стала только формальностью. Это не только способствует нездоровой тенденции в компании, но и снижает энтузиазм отличных сотрудников.

Приходим к выводам: компании Интернет-торговля WYYX характеризуется как молодая, развивающаяся, инновационная компания. В компании существует своя система мотивации персонала, включая в себя зарплату и бонус, обучение, продвижение по карьере, управление результативностью и корпоративную культуру, хотя ее эффективность низкая; Три фактора мотивации: «зарплата», «продвижение по службе» и «обучение» считаются важнейшими факторами, но сотрудники не очень удовлетворены нынешними видами мотивации компании, в то же время существует большой разрыв между фактическими потребностями и удовлетворенностью сотрудников в обучении и управлении результативностью персонала; Система мотивации персонала в нынешний этап фактически не оказывает мотивационное влияние, так что сотрудники часто чувствуют, что не будет будущего; Проблемы с текущей системой мотивации персонала компании в основном включают в себя четыре аспекта а причины заключаются и в управленцами и в сотрудниками.

Глава III. Разработка нового плана системы мотивации сотрудников компании WYUX

3.1 Построить разумную структуру заработной платы и повышение уровня заработной платы и бонуса

Во-первых, создать среду справедливого распределения заработной платы. Справедливая ли процедура распределения зарплаты и бонуса, будет напрямую влиять на возможно ли сформирование доброкачественного процесса: чувство справедливости у работников - оформление высокой мотивации у работников - повышение уровня оплаты труда - повышение эффективности компании. Ключевым звеном в создании справедливой системы вознаграждения являются формулирование научной и разумной системы распределения заработной платы, основанной на возможностях сотрудников, принятие динамического механизма оценки и своевременное скорректированные системы распределения, чтобы приспособиться к изменяющимся потребности сотрудников. В то же время работа по оценке должна проводиться регулярно. В процессе оценки необходимо избегать всех объективных факторов чтобы крепить чувство справедливости у работников, таким образом сотрудники могут относиться с позитивным отношением к своим начальникам и организациям, даже если они недовольны факторами, такими как заработная плата и продвижение по службе. В процессе разработки системы оплаты WYUX должна рассматривать справедливость как основной принцип и понимать, что справедливость является «душой» всей системы оплаты.

Еще должно избегать управления под «родительским стилем». «Родительский стиль» обозначает то, что в компании в ключевой позиции долгосрочное занимает определенные постоянные лидеры в звене управленца. Следует признать, что в современном обществе рыночной экономики родительский стиль в китайских предприятий часто встречается, но в то же время он также имеет недостатки в процессе управления, которые

нельзя игнорировать: такой стиль оказывает сильный оттенок человеческого управления в корпоративном управлении, под родительским стилем компания более склонна к отказу от внешних высококачественных талантов и назначает на службу только своих людей. Это приведет к тому, что сотрудники потеряют доверие к компании и снизится мотивация работы у работников. Поэтому компания WYUX должна реализовать разделение прав собственности и прав управления, внедрить современные концепции и методы управления, создать современную систему управления предприятием и с помощью этих современных систем и методов решить проблемы несвоевременных выплат и гарантировать справедливость управления заработной платой.

Во-вторых, построить разумную структуру заработной платы. Научная и разумная структура заработной платы обеспечивает наиболее длительную и основную мотивацию для сотрудников. Таким образом, построение структуры заработной платы является важной частью построения новой системы заработной платы. При определении заработной платы персонала часто учитывать его уровень должности, образование, трудоспособность и стаж. В связи с тем, что WYUX находится на стадии начала развития и является инновационной компанией, при определении структуры заработной платы должна быть применена широкополосная оплата. Широкополосная оплата ослабляет взаимосвязь между позицией должности и зарплатой, усиливает индивидуальные способности и производительность команды и оценивается командная работа. Широкополосная оплата, предлагаемая WYUX сотрудникам, должна включать экономическую оплату и неэкономическую оплату. Стоит отметить, что с развитием рыночной экономики и общими изменениями в мысли людей роль социального пакета, который относится к косвенной зарплате, становится все более важной в мотивации работников. Кроме основного социального пакета как пять видов социальных страхований и фонда на жилье, который утверждается по

государственному закону, компания WYUX должна разработать различные программы страхования и социального пакета для сотрудников, в том числе ежегодный бонус, медицинские субсидии и т.д. При разработке системы социальной защиты, уровень страховой и сумма бонуса должны определиться в соответствии с вкладами персонала, чтобы более эффективно повысить мотивацию персонала.

Что касается структуры уровней заработной платы, то WYUX должен объединить характеристики работы, интенсивность работы и цены на рабочую силу на местных рынках, чтобы определить разумные стандарты заработной платы. Факторы, которые следует учитывать при разработке зарплаты, являются следующими:

Объем работы. В соответствии с различными должностями, следует проанализировать объем работы на этой должности, сформулировать стандарт заработной платы разных должностей, придерживаться принцип «единой зарплаты одного поста, зарплата меняется, меняя поста» и определить структуру заработной платы на основе конкретной работы на основании оценки результатов работы.

Должность. При определении уровня зарплаты работников следует придерживаться принципа «равенства прав, обязанности и выгод» - высокая должность — значит больше обязанности, а заработная плата должна быть соответственно выше.

Стаж. Если сотрудники в компании работают в течение длительного периода времени, они будут более знакомы с операционным механизмом и процессом бизнеса компании. Установление заработной платы по ступенчатому типу, основанное на непрерывном стаже службы, может повысить лояльность сотрудников, сохранить квалифицированных сотрудников, поддерживать стабильность команды и избегать ненужного расхода, вызванного текучестью кадров.

Местная стоимость человеческой жизни и уровень зарплаты аналогичных компаний. При формулировании стандарта заработной платы компания должна узнать уровень заработной платы на рынке, учитывать уровень местного экономического развития и стоимость человеческой жизни, чтобы доход работника мог удовлетворять основные жизненные потребности, что способствует мотивации энтузиазма сотрудников.

В то же время, чтобы лучше привлекать талантов и удерживать их, компания должна узнать уровень заработной платы других компаний, особенно компаний конкурента. При условиях текущего финансового состояния компании стремится конкурентное преимущество в аспекте уровня заработной платы.

3.2. Построить совершенную систему оценки производительности работы и полностью применить результаты оценки производительности в других мотивационных мерах.

Во-первых, улучшить методы оценки производительности сотрудников. Только при надежной системе оценки можно проводиться оценка эффективности на основе правил и законов, а совершенствование методов оценки эффективности работы сотрудников является основной задачей при создании механизма оценки эффективности. Основная цель служебной оценки состоит в том, чтобы в полной мере применить результаты оценки на практике и объединить результаты оценки с мерами мотивации, такими как оплата труда, обучение, продвижение по службе и т.д., а также чтобы сотрудники могли от своих желаний повышать свой рабочий энтузиазм, повышать эффективность и улучшить качество работы. Таким образом может повышаться эффективность компании и повышаться конкурентоспособность на рынке. Разумное применение результатов оценки может удовлетворить потребности превосходных сотрудников, а сотрудники с низкой эффективностью могут быть подстегнуты.

Прежде проведения оценки эффективностью работы, компания должна провести анализ работы каждой должности и сформулировать целевые показатели эффективности в соответствии с характеристиками каждой должности. При установлении целевых показателей эффективности следует максимально задействовать сотрудников и позволить сотрудникам компании в полной мере участвовать в процессе разработки показателей. В то же время необходимо количественно определить целевые показатели производительности, чтобы для каждой целевой задачи установлены определенные стандарты, что может обеспечить успешную оценку производительности.

Во-вторых, построить прозрачный и справедливый процесс оценки.

Определить персонала оценки. Персонал оценка эффективности включает в себя всех сотрудников компании, без исключений. Только то, что все равны под системой оценки, может сформировать чувство справедливости в сердцах сотрудников. При участие всех сотрудников в оценке эффективности, может сформироваться конкурентная атмосфера внутри компании и повысить основную конкурентоспособность компании посредством конкуренции среди всех сотрудников.

Уяснить правила оценки эффективности работы. Управленцы компании WYUX каждый год формулируют рабочие задачи, показатели работы и методы оценки в соответствии с потребностями рынка. Оценка осуществляется ежемесячно. Вознаграждение и наказание получается в соответствии с результатами ежемесячной оценки выполнения задач каждого индивида, чтобы отражать производительность каждого сотрудника в доходе от заработной платы.

Разработка показателей. Постов в WYUX немало, поэтому определение показателей оценки сложно. В соответствии с характеристиками каждой должности, должны быть разработаны показатели, подходящие к

такой должности, и общие показатели эффективности должны быть объединены к своей стратегией развития. После обсуждения в различных отделах показатели оценки оптимизированы, потом сформируется программа оценки эффективности. После рассмотрения высшего руководства компании, будет сформирована окончательная программа показателей оценки.

Проведение оценка производительности. После определения показателей оценки, следует устанавливаться план оценки в соответствии с практической ситуацией компании. Оценка может осуществляться как ежемесячная оценка и ежегодная оценка.

Ежемесячная оценка: WYUX определяет месячные показатели производства, эксплуатации, безопасности и другие показатели. До 5 числа каждого месяца, в каждом отделе должно завершать обобщение различных показателей предыдущего месяца, которые служат основой для выплаты заработной платы. Компания может создать специальный отдел оценки или передать работу по оценке финансовому отделу и административному отделу. Они предлагают рекомендации о завершении показателей каждого отдела в соответствии с правилами и положениями, и докладывают руководству компании на утверждение. Ответственные лица каждого отдела должны оценивать результаты работы каждого индивида в соответствии с целевыми показателями. Ежегодная оценка: согласно результатам оценки по каждому месяцам, проводится комплексная оценка на целый год. В соответствии с поставленными показателями за год и результатами выполненных работы, ответственное по оценочной работе оценивает каждого сотрудника и докладывают отчет в отдел администрации в качестве справочной информации для вознаграждения, обучения и продвижения по службе.

В-третьих, вполне применить результатов оценки в системе мотивации.

Результаты служебной оценки WYUX должны быть объединены с другими мотивационными мерами как продвижение по службе, обучение, зарплатой, вознаграждениями и наказаниями. Следует в полной мере использовать результаты оценки, чтобы обеспечивать эффективную работу оценки эффективностью.

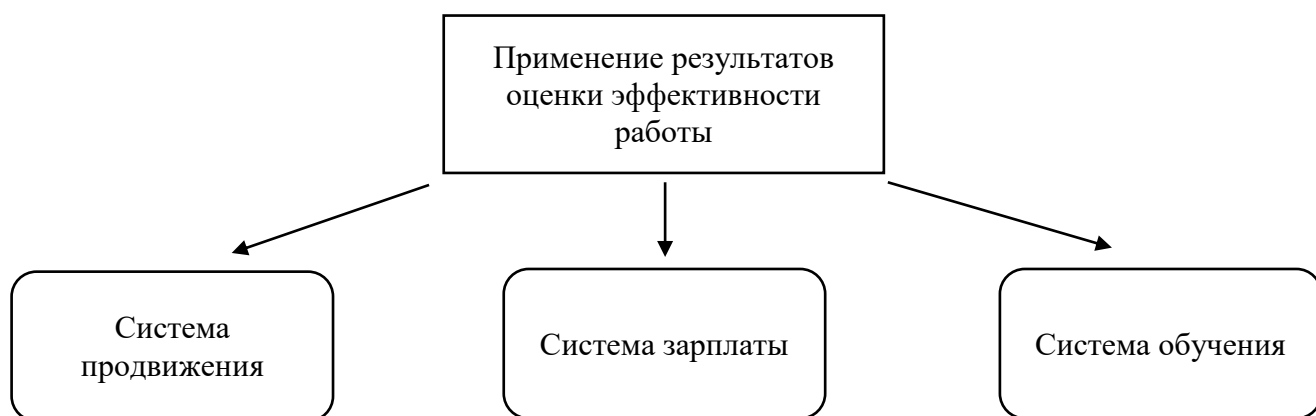


Рисунок 3.1 Применение результатов оценки эффективности работы

Результаты оценки объединены с механизмом продвижения. Продвижение по карьере находится в высшем уровне «пирамиды» потребности индивида. Продвижение по карьере часто сопровождается увеличением заработной платы, усиление ощущения достижения и уважения от других. Согласно теории потребности Маслоу, продвижение по службе оказывает заметное мотивирующее влияние на сотрудников. При создать систему продвижения по карьере компания должна стремиться к сформированию чувства справедливости у сотрудников. Несправедливость в системе продвижения по службе не только не сможет мотивировать сотрудников, но и вызывать недовольство у сотрудников и снижать энтузиазм у них. Поэтому компания должна сначала совершать текущую систему продвижения, сформировать справедливую и открытую сферу при системе продвижения по службе, а также принять меры продвижения как найма и продвижение путем конкуренции. Такая система может

стимулировать энтузиазм сотрудников, улучшить качество сотрудников и способствовать развитию компании. После создания надежной системы продвижения, WYUX может применить результаты оценки в системе продвижения по карьере сотрудников. Для тех, кто долго не может эффективно выполнить рабочий план, принесет убытки компании и получает низкие баллы при оценке производительности, по правилам следует понижать их должности, вместе с тем должно организовать открытый конкурсный отбор на должность по принципу «назначать на должности только по способностям» чтобы предоставить всем сотрудникам возможности и каналы продвижения. Результаты оценки должны быть полностью применены к открытому конкурсу. Сотрудникам с отличной успеваемостью следует давать соответствующие баллы, чтобы повысить свои шансы на продвижение по службе.

Результаты оценки объединены с механизмом обучения. Обучение дает сотрудникам возможность улучшить свои деловые способности, чтобы сотрудники улучшили конкурентоспособность в компании и на рынке. совершенный механизм обучения может сделать сотрудников более квалифицированными по должности, повысить эффективность работы. Для того, чтобы создать справедливую сферу для обучения сотрудников, результаты служебной аттестации должны быть использованы в качестве основы для участия сотрудников в обучении.

Результаты опроса показывают, что большинство (73%) сотрудников WYUX считают, что механизм обучения важен и очень важен в системе мотивации сотрудников, что указывает на высокий спрос сотрудников WYUX на обучение сотрудников. Чтобы разрешить конфликт между потребностями в обучении сотрудников и ограниченными ресурсами, WYUX может сочетать обучение сотрудников с оценкой производительности, организовывать обучения в соответствии с результатами оценки и отдавать приоритет сотрудникам с отличными показателями, чтобы предоставить им

возможности для дальнейшего развития. Для тех сотрудников, у которых плохие результаты, следует разработать особый учебный план, чтобы у них были еще возможности исправить ошибки и улучшить свои способности посредством обучения.

Разработка плана обучения показана в рисунке 3.2.

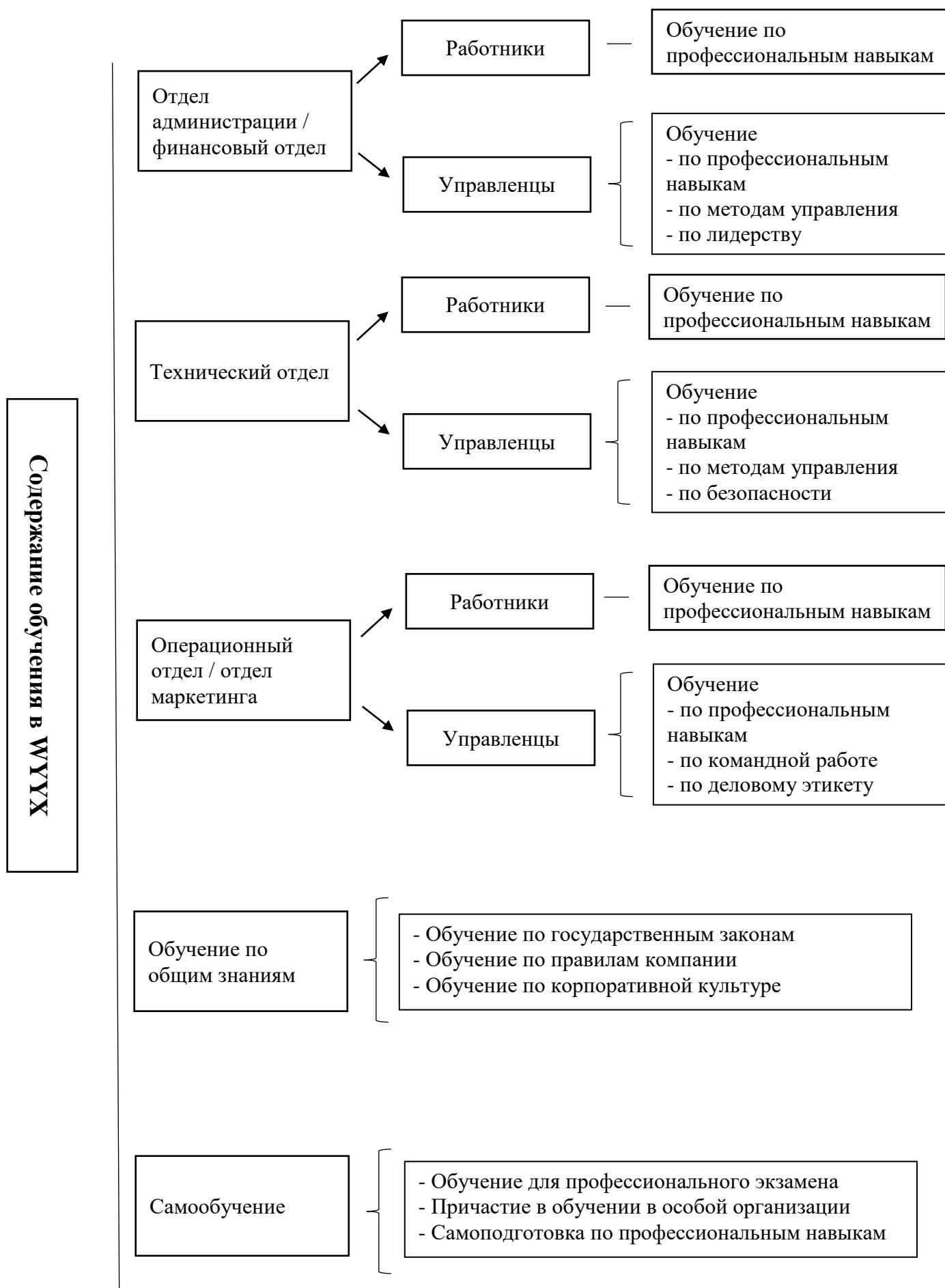


Рисунок 3.2 Содержание обучения

Результаты оценки объединены с механизмом зарплаты. Теория потребности Маслоу утверждает, что, когда «потребности низкого уровня» у индивида - физиологические потребности и потребности на безопасности, удовлетворены, будет повышаться уровень потребности и стремиться к удовлетворению потребности более высокого уровня. А с удовлетворением потребностей ниже уровня, потребности более высокого уровня станут основным фактором мотивации для индивида, в то время действие мотивации низкого уровня ослабятся. В настоящее время физиологические потребности сотрудников WYUX уже в основном удовлетворены. Хотя заработная плата работников невысокая, основные физиологические потребности у работников может удовлетвориться. Поэтому сотрудники начинают преследовать потребности более высокого уровня, такие как репутации и социальный статус. Сотрудники компании нуждаются во признаниях, наградах, похвалах, продвижении по службе, обучении и т.д. Такие мотивации духовного уровня удовлетворяют чувство самореализации у сотрудников. При установлении структура зарплаты WYUX должна также найти баланс соотношения между гигиеническим факторами и мотивационным факторами, чтобы максимизировать мотивационный эффект.

Чтобы повысить мотивационное влияние заработной платы у работников, необходимо объединить результаты оценки с системой вознаграждения, увеличить долю мотивационного вознаграждения в структуре заработной платы и полностью мотивировать отличных сотрудников, чтобы сохранять таланты и улучшать в общем трудоспособность сотрудников; Следует увеличить долю оплаты по заслугам в при доходе зарплаты, учитывая результаты оценки производительности, распределить различные уровни вознаграждения по результатам работы, таким образом может повыситься энтузиазм работы у работников. Определение уровня вознаграждения осуществляется следующим образом: согласно результатам оценки эффективности, сотрудники делятся на четыре

уровня: отлично, хорошо, удовлетворительно и неудовлетворительно. Для сотрудники с отличными оценками может повыситься зарплата на 15%. Для сотрудники с хорошими оценками может повыситься зарплата на 10%. Зарплата не меняется при получении оценки удовлетворительно. Для сотрудники с неудовлетворительными оценками необходимо приняться негативные мотивационные меры - снижение заработной платы на 10%, вместе с тем, следует организовать обучение для таких сотрудников. При получении оценки неудовлетворительно во второй раз будет снижение по должности или увольнение.

3.3 Укрепить корпоративную культуру, построить систему культурной мотивации

Создание и поддержание здоровой корпоративной культуры может эффективно повысить чувство принадлежности и гордости у сотрудников и, таким образом, повысить мотивацию сотрудников. Корпоративную культуру можно разделить на 4 аспекта: духовный уровень, институциональный уровень и материальный уровень. Духовный уровень включает в себя корпоративные ценности, предпринимательский дух и корпоративную этику; институциональный уровень в основном включает корпоративные системы, корпоративные межличностные отношения и корпоративную демократию; материальный аспект в основном включает корпоративный имидж, дизайн продукта и внешний вид продукта. Чтобы воспитать культурную мотивацию, компания должна развивать позитивную корпоративную культуру. Следует полностью уважать личность сотрудников, активно общаться с сотрудниками, полностью воспринимать предложения сотрудников, а также направлять и стандартизировать сотрудников для формирования центростремительной силы команды. В то же время необходимо в соответствии с характеристиками компании сформулировать стратегии развития и цели развития компании, и связать развитие компании с личным развитием сотрудников, чтобы мотивировать внутренний потенциал сотрудников. При

культурной мотивации WYUX должна: во-первых, определить основные ценности компании, интегрируя различные ценности сотрудников компании и добиться согласованности ценностей компании и сотрудников. Второе - улучшить корпоративную систему, создать честную, инициативную и гармоничную рабочую среду и повысить корпоративную сплоченность. Третье - сосредоточиться на формировании имиджа компании. Можно развить материальные носители, которые отражают корпоративную культуру и социальный имидж компании, как корпоративный флаг, рабочий костюм, упаковки продуктов и т.д., чтобы внедрить корпоративную культуру в повседневную работу каждого сотрудника и повысить их чувство гордости. Четвертый - уделять внимание на пропаганду корпоративной культуры через рекламные колонки, регулярные встречи и другие формы для продвижения корпоративной культуры. Наконец, следует обогатить культурную жизнь сотрудников, такую как организация значимых коллективных действий чтобы укрепить доверия и взаимопонимания между сотрудниками, усилить центростремительной силы и сплоченности компании.

3.4 Построить эффективную систему контроля

Процесс вознаграждения и наказания работников без справедливости и прозрачности может оказать негативное влияние на всю работу по оценке эффективности. Поэтому в дополнение к системе вознаграждения и наказания компания должна также создать систему контроля, чтобы обеспечивать процесс оценки и гарантировать, что результаты оценки, вознаграждения и наказания сотрудников служат достоверными. Следующие меры могут быть приняты для создания системы контроля: создавать особые команду контроля и каналы разоблачения, чтобы контролировать все процессы оценки. Команды контроля регулярно проводить инспекции за работой оценки, собирать рекомендации и предложения от сотрудников по оценке эффективности, чтобы обеспечивать система управления эффективностью действует успешно.

3.5 Меры предосторожности для улучшения механизма мотивации сотрудников WYUX

3.5.1 Обновление мышления управления у руководства высшего звена

Руководство высшего звена должно улучшить свое профессиональное качество, изучить продвинутую модель управления и опыт управления, а также постоянно изучать современные концепции управления, находя при этом пробел, понять важную роль управления персоналом в управлении предприятием и определять принцип «ценность персонала превыше всего».

3.5.2 Активная пропаганда реформирования системы мотивации

После разработки плана совершенствования мотивационной системы необходимо хорошо выполнять пропагандистскую работу, чтобы сотрудники полностью понимали и осознавали необходимость реформы мотивации. Таким образом, сотрудники могут активно сотрудничать с различными мотивационными мерами в последующей работе, чтобы обеспечить эффективную реализацию мер мотивации компании, чтобы получить лучшие мотивационные эффекты. Прежде всего, следует провести собрание сотрудников компании, чтобы представить содержание реформы, цель и значение нового мотивационного механизма, чтобы сотрудники могли понять работу новой системы и принести пользу развитию компании и самих сотрудников. В то же время компания может создать атмосферу реформы в компании с помощью форм, трансляций, светодиодных экранов, досок объявлений, рекламных плакатов и т. д. Кроме того, следует укрепить понимание сотрудниками новых систем мотивации, повысить у сотрудников ощущение признания к новой системе мотивации и сократить сопротивление при реализации реформ чтобы обеспечить успешную реализацию новой программы.

3.5.3 Совершенствование организации компании

Чтобы обеспечить эффективную работу мотивационного механизма и эффективно сыграть роль мотивации и повысить эффективность работы сотрудников, в компании должно иметься прочные организационные гарантии, поэтому WYUX необходимо улучшить функции административного отдела. Кроме основной работы как выплата зарплаты и бонус, отдел администрации должен также сосредоточиться на работе реформы системы мотивации. Во-первых, следует активно общаться с сотрудниками, чтобы точно понимать последние состояния сотрудников и своевременно корректировать меры мотивации на основе отзывов сотрудников. Во-вторых, следует добросовестно завершать работу, связанную с различными мотивационными мерами: формулирование плана обучения, организовывать сотрудников для участия в обучении и справедливая оценка результативностью работы. Кроме того, следует продолжать осуществлять построение системы компании и построение корпоративной культуры вместе с тем, - пропаганды. Ввиду нынешней нехватки кадров в людских ресурсах компании рекомендуется создать специальный отдел человеческих ресурсов и нанять опытных сотрудников по управлению персоналом для усиления команды по управлению персоналом.

3.5.4 Улучшение корпоративной системы

Совершенствование корпоративной системы является основой для обеспечения справедливости и ключом к внедрению нового механизма мотивации. Поэтому в компании должны быть установлены эффективные институциональные гарантии. Для WYUX главным образом необходимо усовершенствовать систему управления вознаграждением и систему оценки эффективности, а также систему найма и отбора и правила реализации механизма мотивации. В то же время, согласно стратегии развития компании,

устав компании должен быть скорректирован в соответствии с категорией должности. Теория постановки целей предполагает, что работники должны участвовать в постановке целей и улучшать принятие целей работников в своей работе. Поэтому в процессе улучшения предприятия следует в полной мере запрашивать мнения и предложения сотрудников на всех уровнях, чтобы гарантировать, что система может соответствовать общественному мнению и гарантировать, чтобы все системы могли быть внедрены бесперебойно. Кроме того, все системы должны быть своевременно пересмотрены в соответствии с изменениями в среде человеческих ресурсов компании.

3.5.5 Расширение каналов коммуникации и контроля

Чтобы обеспечить эффективность нового механизма мотивации, руководители и отдел человеческих ресурсов должны своевременно общаться с сотрудниками, чтобы получить соответствующие мнения и предложения. Следует установить разумный механизм коммуникации и механизм обратной связи, например, для некоторых отзывов, связанных с конкретной политикой вознаграждения и социального пакета, следует создать каналы анонимного предложения, чтобы механизм обратной связи не был формальностью. Кроме того, необходимо в полной мере использовать роль демократического надзора работников, избегать всех злоупотреблений, которые могут возникнуть в процессе внедрения, и обеспечивать эффективное осуществление мер мотивации. Следует обеспечивать прозрачность корпоративной информации: должно раскрыть информацию компании всем сотрудникам, такая как последние события, правила и положения, а также результаты оценки. Необходимо полностью задействовать координационную функцию и функцию демократического надзора за работниками, а также установить каналы обратной связи, чтобы работники активно предлагали свое мнение для развития компании.

3.5.6 Совершенствование процесс оценки системы мотивации персонала

В процессе реализации новой системы мотивации следует своевременно обобщить и оценивать эффект мотивации, обращая внимание на изменения в отношении сотрудников к работе и изменения в производительности труда. Кроме того, компания должна своевременно корректировать и совершенствовать текущие меры мотивации, основываясь на отзывах о мотивационных эффектах мотивационных мер и изменениях внешней среды компании.

3.5.7 Создание финансовой поддержки

Реализации системы мотивации требует финансовой поддержки, без финансовой поддержки, трудно выполнить мотивационные задачи. Поскольку действие мотивации зависит от времени, если обещание компании сотрудникам осуществляется просрочено, то снизится эффективность мотивации и уменьшится доверие сотрудников к компании. Поэтому необходимо отдельно настроить счет мотивационного фонда, чтобы финансовое состояние компании не влияли на реализацию мер мотивации. В то же время следует отобрать представители сотрудников для контроля за счетом мотивационного фонда. Кроме того, разбивка расходов на мотивационные фонды должна быть открытой и прозрачной.

Можем сделать выводы: для улучшения системы мотивации персонала в компании WYUX, новая система должна быть создана, учитывая обеих духовную и материальную мотивацию, обоих управленцев и сотрудников, и должна осуществляться с помощью системы контроля.

Заключение

В настоящее время теоретические исследования и практика по мотивации персонала на Западе уже оттачиваются. Западные ученые предложили разные теории мотивации с разных точек зрения. В целом, теорию мотивации можно разделить на четыре категории: содержательная теория мотивации, процессная теория мотивация, теория мотивации трансформации поведения и всеобъемлющая теория мотивации. В Китае недавно началось изучение теории мотивации, но можем найти корни мотивации в традиционной китайской культуре и работах Конфуция.

В данной работе для исследования системы мотивации персонала в компании Интернет-торговля в качестве примера выбирается представительная китайская компания WYYX. Компании WYYX характеризуется как молодая, развивающаяся, инновационная компания, специализирующая на товарах, необходимых для комфортной жизни, несет собственную ответственность за поставку продукта, проверку качества, логистику, продажу и гарантийное обслуживание. Компания официально появилась на китайском рынке в апреле 2016 года. Общая численность компании к концу 2017 составляет 212. В компании в нынешний момент действуют пять отделов: технический отдел, операционный отдел, отдел маркетинга, отдел администрации и финансовый отдел. В компания существует своя система мотивации персонала, включая в себя зарплату и бонус, обучение, продвижение по карьере, управление результативностью и корпоративную культуру, хотя ее эффективность низкая.

Для определения проблем, связанных с мотивацией, провели анкетирование и интервью с сотрудниками компании. После анализа результатов исследования, выясняется, что проблемы с текущей системой мотивации персонала компании в основном включают в себя четыре аспекта:

- недостаточную мотивации при зарплате и бонусе:

- *формальную оценку эффективностью работы*
- *отсутствие негативной мотивации*
- *неудачное объединение результатов оценки с другими мотивационными мерами.*

Причины возникновения данных проблем заключаются в:

- *недостаточном у управленцев компании понимании важности механизма мотивации*
- *долговременной работе системы мотивации WYXX в традиционном режиме формой как духовная мотивация*
- *сильном чувстве инерции у некоторых сотрудников*
- *свободном менеджменте и мышлении “добряка” у управленцев*

Для улучшения текущей системы мотивации предлагаются несколько рекомендаций:

- *улучшение структуры зарплаты и повышение уровня зарплаты и бонуса*
- *создание совершенной системы оценки результативностью*
- *применение результатов оценки в другие мотивационные меры как зарплата, обучение и продвижение по службе*
- *укрепление корпоративной культуры и создание системы культурной мотивации; создание системы контроля.*

Вместе с тем, вносятся предложения об обеспечении новой системы мотивации:

- *обновление мышления управления у руководства высшего звена*

- активная пропаганда реформирования системы мотивации
- совершенствование организации компании и улучшение корпоративной системы
- расширение каналов коммуникации и контроля
- совершенствование процесс оценки системы мотивации персонала
- создание финансовой поддержки.

Данное исследование также может быть использовано в качестве справочного материала для других компаний Интернет-торговли в малом и среднем масштабе.

Список литературы:

1. Армстронг Майкл. "Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. // Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2008. – 248с.
2. Асп Э.К. Введение в социологию. — СПб.: Алетейя, 2000. С. 10–25.
3. Бергер Д, Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / /Под ред. Дороти Бергер, Ланаса Бергера; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 246–253
4. Гидденс Энтони, «Социология» // При участии К. Бердсолл: Пер. с англ. Изд 2-е, полностью перераб. и доп. М.: Едиториал УРСС, 2005. С. 10–25
5. Дафт Р. «Менеджмент». 10-е изд. // Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2013. С. 101–256
6. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 44–60
7. Друкер Питер, Ф. "Эффективный управляющий". Издательство: Бук Чембэр Интернэшнл, 2004. С. 58–75
8. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. - М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. С. 70–85
9. Кобьёлл Клаус. "Мотивация в стиле экшн". М.: Изд-во "Альпина бизнес букс". 2006. С. 90–105
10. Лафта Дж.К. Менеджмент. Учебник - М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. С. 70–86
11. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер. 2008. С. 90–105
12. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. - М.: Изд-во: Смысл, Альпина нон-фикшн. 2011. С. 75–96

13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. С. 76–106
14. Пинк Д. "Драйв: что на самом деле нас мотивирует"//Дэниел Пинк; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 78–98
15. Роббинс, Стивен, П., Колтер, Мэри «Менеджмент», 6-е издание.: Пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. С. 77–108
16. Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тейлор Стивен "Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5-го англ. издания. Науч. ред. перевода Хачатуров А.Е. - М.: Издательство "Дело и Сервис", 2004. С. 87–93
17. Уайтли Филип. Мотивация.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. С. 54–66
18. Уитмор Дж. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие: Пер. с англ - Мю: Финансы и статистика, 2007. С.24–36
19. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация, и ценности. —Х.: "Гуманитарный Центр", 2012. С.44–56
20. Довженко Р.А. «Удовлетворенность, Лояльность, Вовлеченность персонала: Уточнение и конкретизация понятий». Вестник Алтайского государственного аграрного университета No 9 (119), 2014. – 157с
21. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике // Светлана Иванова. — М.: Эксмо, 2010. – 35с
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002. С.62–70
23. Д.Я. Самара. Психология управления//Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента.

Редактор-составитель Райгородский Издательский Дом "Бахрах-М", 2006.
С.62–70

24. Соломанидина Т. Организационная культура и лояльность персонала
// Управление персоналом. 2003. С.12–15

25. Berelson, B., & Steiner, G. A. Human behavior: An inventory of scientific findings. Oxford, England: Harcourt, Brace & World. 1964. N 9. P. 20–22.

26. Lyman Porter, Edward Lawler. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, R.D, Irwin, 2012. N 6. P. 15-22.

27. Mowday R.T. Steers R.M., Porter L.W. The measurement of organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. 2009. N 4. P. 25-30.

28. Porter A.R. Bloomberg Businessweek//The role of employee engagement in the return to growth. 2010. N 1. P. 15–19.

29. Victor.Vroom. John Wiley&Sons// Work and Motivation.1994. Vol. 9(2). P. 250–259.

30. Clayton P.A. Psychological Review// An Empirical Test of a New Theory of Human Need. 1969.N4.P.16-29

31. «双因素理论» 赫茨伯格. 赫茨伯格, 中国人民大学出版社, 2009.246-321 页

32. «目标设置理论综述» 杨秀君. 心理科学 2004 年第 10 期,90-107 页.

33. «目标设置理论中的未来时间洞察力» 陈永进. 菏泽学院学报, 2015 年第 6 期,45-60 页.

34. «管理学原理»马仁杰 王荣科 左雪梅. 人民邮电出版社, 2013 年. 576 页.

35. «基于迪尔的综合激励模型的中国公务员激励研究»郑师文. 南京理工大学, 2008 年. 48 页.

36. «公平理论研究评述»孙伟 黄伟伦. 科技管理研究, 2014 年第 12 期, 62-85 页.

37. «论语»孔子. 中华书局, 2006 年. 267 页

38. «中庸»赵征. 线装书局, 2013 年. 220 页

39. «吾土吾民»林语堂. 人民文学出版社, 2008 年. 108 页

40. «乡土中国»费孝通. 北京大学出版社, 2012 年. 26 页

41. «最终竞争力»爱德华·劳勒三世. 机械工业出版社, 2005 年. 10-25 页

42. «管理学大辞典»陆雄文. 上海辞书出版社, 2013 年. 28-27 页

Интернет- ресурсы

43. «中国中小企业的平均寿命- 2.5 年». 深圳商报. [Электронный ресурс]
URL :<http://news.ifeng.com/c/7fc35UsVq2f>(Дата обращения:13.02.2018)

Приложение 1 Социально-демографический анализ WYXX

1. Численный состав компании

| Отдел/Уровень | Менеджер высшего звена | Менеджер среднего звена | Работник | Всего |
|---------------------|------------------------|-------------------------|----------|-------|
| Технический Отдел | 1 | 2 | 32 | 35 |
| Операционный отдел | 2 | 3 | 39 | 44 |
| Отдел маркетинга | 2 | 3 | 80 | 85 |
| Финансовый Отдел | 1 | 2 | 21 | 24 |
| Отдел администрации | 1 | 2 | 21 | 24 |
| Всего | 7 | 12 | 193 | 212 |

2. Пол

| Пол | Всего | Работники | Менеджеры среднего звена | Менеджеры высшего звена |
|-----|-------|-----------|--------------------------|-------------------------|
| м | 153 | 137 | 9 | 7 |
| ж | 59 | 56 | 3 | 0 |

3. Возраст

| Возраст | 18-25 | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41-45 | Всего |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Менеджеры высшего звена | 0 | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 |
| Менеджеры | 2 | 6 | 4 | 0 | 0 | 12 |

| | | | | | | |
|-----------------------------|-----|----|----|---|---|-----|
| среднего звена | | | | | | |
| Операционные управляющие | 117 | 40 | 36 | 0 | 0 | 193 |
| Всего | 119 | 47 | 44 | 1 | 1 | 212 |

4. Стаж

| | | | | |
|-----------------------------|-------------|----------|----------|-------|
| Стаж | Менее 1 год | 1-2 года | 2-3 года | всего |
| Менеджер высшего звена | 2 | 1 | 4 | 7 |
| Менеджер среднего звена | 5 | 5 | 2 | 12 |
| Операционные управляющие | 85 | 92 | 16 | 193 |
| Всего | 92 | 98 | 22 | 212 |

5. Образование

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-------------|------------------|-------------|-------|
| Образование | Ниже бакалавриат а | Бакалавриат | Магистрат ура | Аспирантура | Всего |
| Менеджер высшего звена | 0 | 4 | 2 | 1 | 7 |
| Менеджер среднего звена | 5 | 7 | 0 | 0 | 12 |
| Работник | 124 | 68 | 1 | 0 | 193 |

| | | | | | |
|-------|-----|----|---|---|-----|
| Всего | 129 | 79 | 3 | 1 | 212 |
|-------|-----|----|---|---|-----|

Приложение 2. Программа исследования на тему «Исследование системы мотивации в китайской компании WYYX»

Постановка проблемы.

Компании «WYYX» характеризуется как молодая, развивающаяся, инновационная компания, специализирующаяся на товарах, необходимых для комфортной жизни, несет собственную ответственность за поставку продукта, проверку качества, логистику, продажу и гарантийное обслуживание. Компания официально появилась на китайском рынке в апреле 2016 года. Общая численность компании к концу 2017 составляет 212.

Руководство компании ищет пути решения проблем, связанных с повышением мотивации персонала с целью усиления конкуренции на рынке.

Объектом исследования является компания «WYYX».

Предметом исследования является — система мотивации персонала в компании WYYX.

Цели и задачи исследования

Целью настоящего исследования являются анализ проблем, связанных с текущей системой мотивации персонала в компании, и разработка плана создания новой системой мотивации.

В задачи исследования входит:

- Определение существующих методов мотивации в компании WYYX.
- Оценка текущей системы мотивации персонала по разным аспектам
- Анализ проблем, связанных с системой мотивации

- Разработка плана создания новой системой мотивации

Инструментарий

Методом исследования был избран метод анкетирования и интервью с сотрудниками компании низкого и среднего звена.

Вопрос для интервью: «По Вашему мнению в компании действует ли система мотивации?»

Анкета приложена в «приложении 3».

Теоретическая база исследования.

Теоретической базой исследования послужили Теория потребности А.Маслоу, Двухфакторная теория Ф.Герцберга, Теория постановки целей Э.Локка, Теория справедливости С.Адамс, Теория ожиданий В.Врума и Теория подкрепления Б.Скитнера.

Дескриптивная модель объекта

1.Анализ специфики компании.

| | |
|---|--|
| Тип компании | Интернет-торговли |
| Тип производства. | Интерьер, аксессуары, одежда, уход за кожей и т.д. |
| Степень стабильности внешней среды | Средняя |
| Образование у управленческих работников | Низкое, 58% имеют высшее образование (бакалавриат) и 42% ниже бакалавриат. |
| Производственная инновационность. | Активная, закупается новое оборудование, выпускаются новые виды продукции. |

| | |
|---------------------------------|---|
| Управленческая инновационность. | Средняя, внедряются немного новых форм организации труда. |
|---------------------------------|---|

2. Анализ общих факторов, влияющих мотивацию работников

| Вид мотивации | Факторы |
|---------------|--|
| Материальная | Зарплата и бонус |
| Душевная | Обучение, Признание от руководителей и сотрудников, Межличностные отношения, Увлекательность работы, Самостоятельность в работе, Командная работа, Стил ь управления, Корпоративная культура |
| Всеобщая | Продвижение по карьере, Управление результативностью персонала, Условия труда, Охрана труда, Перспектива компании |

Приложение 3. Анкета

Уважаемые сотрудники, для совершенствования системы управления человеческими ресурсами и улучшения системы мотивации персонала, просим Вас заполнить данную анкету. Опрос является полностью анонимным. Вся информация будет использована только для анализа результатов. Благодарим Вас за ответы!

Блок 1.

Пол: М ☐ Ж ☐

Возраст:

Образование: ниже бакалавриат ☐ бакалавриат ☐ магистратура
☐ аспирантура ☐

Рабочий отдел: технический отдел ☐ отдел маркетинга ☐ финансовый
отдел ☐ операционный отдел ☐ административный отдел ☐

Блок 2.

Оцените следующие факторы цифрам 1-5 по эффективности мотивации (1-самая низкая, 5-самая высокая)

Зарплата и вознаграждение: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Продвижение по карьере: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Обучение: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Управление результативностью: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Признание от руководителей или коллеги: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Условия труда: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Охрана труда: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Межличностные отношения: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Увлекаемость работы: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Самостоятельность в работе: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Командная работа: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Стиль управления: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Перспектива компании: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Корпоративная культура: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Блок 3

Оцените текущую систему мотивации по уровню вашего довольствия в компании цифрам 1-5 (1-самая низкая, 5-самая высокая)

Зарплата: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Обучение: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Продвижение: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Корпоративная культура: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Управление результативностью: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Блок 4

Ваше мнение к текущей системе мотивации в компании: